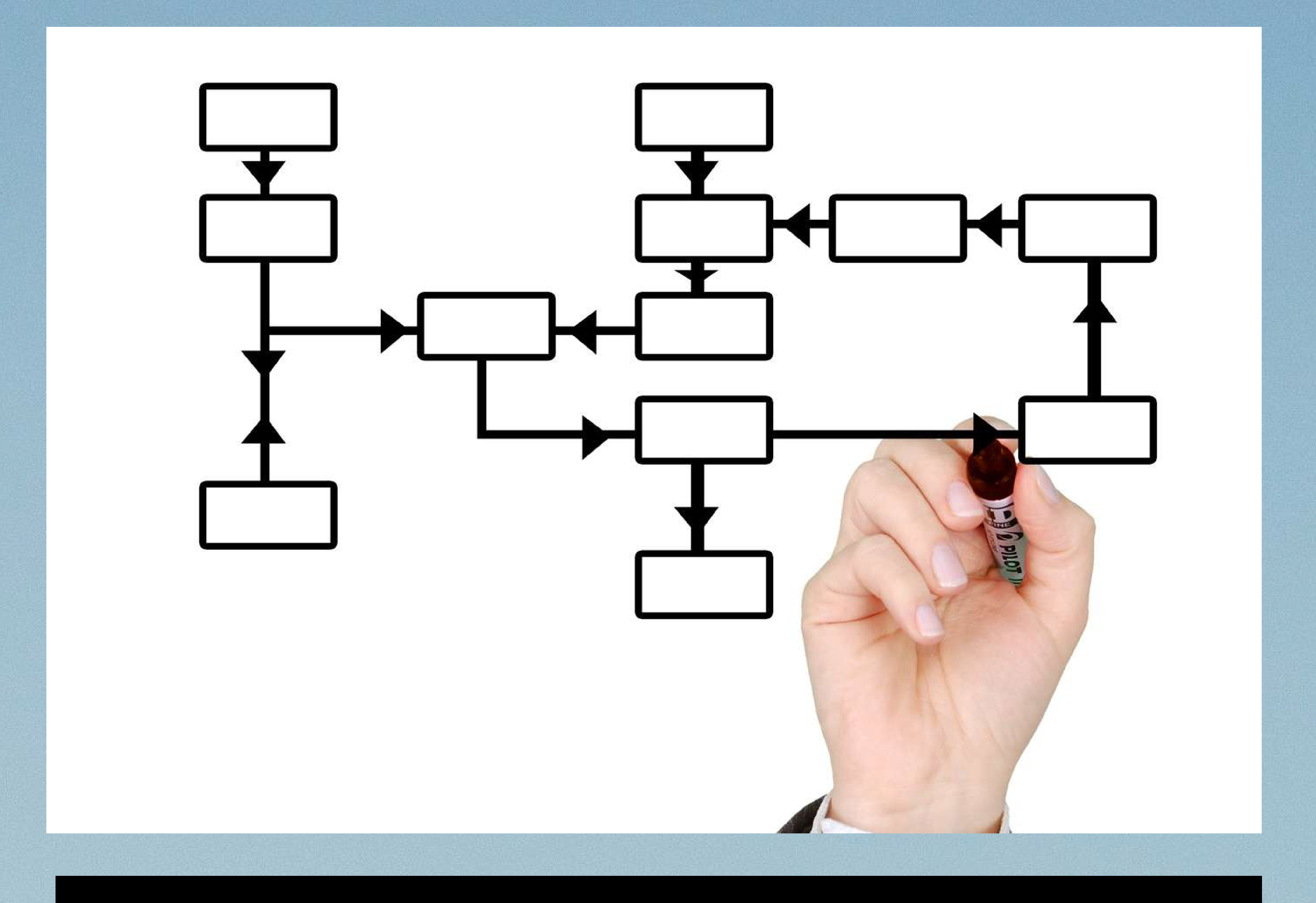


TEORÍA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor

JUAN MEJÍA TREJO

TEORÍA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor

Juan Mejía Trejo

Este libro fue sometido a un proceso de evaluación por pares , en condiciones de anonimato, de acuerdo con la normatividad que regula la producción editorial de Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

Primera edición 2019
D.R. @ Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Periférico Nte. 799, núcleo universitario Los Belenes
45100, Zapopan, Jalisco

ISBN: 978-607-538-4665

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Índice

INTRODUCCIÓN

Es una característica de la condición del ser humano, su sentido de interrelación social ya que se tiene evidencia histórica de que el hombre prehistórico les agrupaba y organizaba para lograr diversas actividades como la caza, la protección, la guerra, e incluso, seleccionar pareja para la consolidación de sus clanes o tribus. Una vez sedentario, requirió de formas de organización más sofisticadas para practicar la agricultura, la actividad de la ganadería y construir sus casas, ciudades e infraestructura diversa.

Sin embargo, a pesar de que ha sido evidente para la humanidad la utilidad de organizarse, es hasta el siglo XX, en el que diversos pensadores particularmente del área de la psicología, incursionan en la deliberación de su diseño, la implementación, así como las causas y efectos que tienen diversas estructuras organizacionales a utilizar, más que nada, en el ámbito empresarial.

De esta manera, la presente obra está dirigida para propios y ajenos a la innovación organizacional que requieran conocer de las diversas estructuras que se han adoptado a lo largo de la historia y tengan una noción de cómo el entorno tanto externo como interno, han influido para su definición.

Se presentan en diversos capítulos a manera de que se conozca, en un aproximado cronológico, en qué consiste cada corriente de pensamiento organizacional, así como el conocer los principales autores y sus obras de contribución con discusiones de sus alcances y limitaciones. Al ser la organización, una actividad producto de los hábitos y costumbres que prevalecen en diferentes períodos de la historia, se prevé que los modelos organizacionales aquí presentados sigan evolucionando; de hecho, se destaca que no existe una estructura de innovación organizacional única, sino que esta responde a una serie de factores que como se tratará en el libro, se presentan en diversas formas, de acuerdo al grupo humano que las analiza y sus intereses, estará en la libertad de adoptar en todas sus capacidades. De esta manera, se presentan once capítulos que describen:

Capítulo 1. TÉRMINOS, ALCANCES Y DIMENSIONES aborda los conceptos básicos que la innovación organizacional tiene, así como los elementos básicos que se deben contemplar para una propuesta de diseño de arquitectura organizacional.

Capítulo 2. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, hace viajar en el tiempo refiriendo los principales autores desde la época bíblica a la actualidad. Hace mención de los pensadores que forjaron los diversos modelos y estructuras organizacionales, así como sus obras y hechos principales a fin de enterar al lector sobre los contextos históricos en el cual se desarrollaron para entender mejor sus características y proyección futura.

Capítulo 3. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN. Se sigue un símil de tiempos con la conocida teoría de la administración, exponiendo a los principales promotores de la arquitectura organizacional de esta etapa como lo son: Frederick Winslow Taylor con sus conceptos de especialización, Henri Fayol con su aportación a la departamentalización de la organización empresarial o Maximilian Karl Emil Weber padre de la burocracia. Son explicadas las diversas estructuras básicas organizacionales utilizadas hoy en día.

Capítulo 4. TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN. En esta etapa, se sientan las bases de crítica a la teoría clásica, presentando a autores de gran trascendencia hoy en nuestros días por sus contribuciones, como lo son: Chester Barnard, Herbert A. Simon, Philip Selznick, Ernest Dale y Peter Drucker con sus obras dirigidas netamente a las características de la gerencia.

Capítulo 5. TEORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS. es la etapa humana donde la teoría organizacional ofrece hallazgos de cómo son tomados en cuenta las condiciones de trabajo exponiéndose los logros de Elton Mayo y su experimento Hawthorne, la consideración de la jerarquía de necesidades de Abraham Harold Maslow, el tipo de trabajadores X o Y de Douglas McGregor, los groupthinks de Irving Lester Janis y el desarrollo organizacional representados por Kurt Lewin, Richard Beckhard y Rensis Likert

Capítulo 6. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN. Esta sección es una de las más amplias ya que hace un recuento histórico de cómo son percibidas las motivaciones como principal elemento para el desempeño organizacional. De esta forma se plantea cómo incluso la automotivación puede ser incentivada en favor de mejorar las condiciones de trabajo. Son considerados los trabajos de motivación interna. desde el punto de vista de factores racionales en las obras de: Víctor Harold Vroom con su teoría de la expectativa de la motivación, Edwin Locke y su. teoría ajuste de metas, Albert Bandura y la teoría de la autoeficacia, Robert MearnsYerkes y John Dillingham Dodson con la teoría de la activación óptima, John

Stacy Adams y su teoría de la equidad, Solomon Asch con la teoría de la conformidad y Peter Drucker con la administración por objetivos.

También se incluyen los factores irracionales de la motivación basados en la teoría de las necesidades de: Clayton Alderfer y su teoría ERG, David C. McClelland y John W. Atkinson, así como la teoría de ajuste de metas de Edwin Locke o la teoría homeoestática, de Clark, L. Hull.

La motivación tiene también factores externos a considerar, por lo que se explican las teorías del diseño del trabajo con referencia a las aportaciones de Frederick Herzberg y su teoría de los dos factores: higiene y motivación, Hackman J. Richard con su modelo de características del trabajo, Burrhus Frederic Skinner con la teoría del refuerzo de las recompensas, la teoría de la trayectoria.

Se cierra finalmente con la consideración de los factores Financiero y sociales tales como: el dinero, la enfermedad y la edad tanto en los empleados como en los gerentes

Capítulo 7. TEORÍA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN. Son abordados diferentes enfoques de estructura como: Tom Burns y George McPherson Stalker con su teoría mecánica/orgánica, Joan Woodward con la teoría complejidad tecnológica, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch con su teoría contingencial, Henry Mintzberg y la. teoría de la planeación estratégica, Ludwig Von Bertalanffy, con la teoría de los sistemas, Norbert Wiener con su teoría cibernética, Daniel Katz y Robert L. Khan reforzándola, Paul Hersey y Ken Blanchard con la Teoría situacional, Fred Fiedler con su exposición de la teoría de la contingencia o efectividad del liderazgo, Ronald Coase con la teoría de la economia organizacional, Michel Jensen y William Meckling cpn su .teoría de la agencia., William Edwards Deming y Joseph Moses Juran con su. Teoría de la calidad para cerrar finalmente con Eric Trist y Ken Bamforth y los sistemas sociotécnicos con sus contribuciones a la organización

Capítulo 8. TEORÍA DEL PODER Y LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN, donde se hace un abordaje a las organizaciones públicas y cómo el efecto de la política y el poder se refleja también en la empresa privada. Son presentados y discutidos los trabajos de: Rosabeth Moss Kanter, Jeffery Pfeffer, Karl Weick y Edgar Henry Schein.

Capítulo 9. MOVIMIENTOS DE REFORMA A LA CULTURA ORGANIZACIONA, en la que son presentados los trabajos de William G. Bill Ouchi con su teoría de la búsqueda de la excelencia, James Gary March y Johan Olsen, así como Peter Senge

y Chris Argyris contribuyendo en la teoría de las organizaciones que aprenden y finalmente Michael Hammer y James Champy con la teoría de la reingeniería

Capítulo 10. ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN. El liderazgo es considerado factor clave de éxito que impulsa a las organizaciones, por l oque son presentados y discutidos lo trabajos de: John Kotter y su obra: liderazgo y cambio. James Kouzes y Barry Zaner Posner con su teoría de gestión y liderazgo, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt con la continuidad del comportamiento de gestión, Paul Hersey y Ken Blanchard con la teoría de. liderazgo Situacional, Gilbert Wayne Fairholm con su teoría de liderazgo basado en valores, Verner C. Petersen con liderazgo burocrático basado en valores y David Cooperrider con la teoría de la Indagación apreciativa.

Capítulo 11. POSMODERNISMO Y LA ERA DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. Las tecnologías de información en el siglo XXI son consideradas determinante en el desarrollo de las organizaciones y así, son tomadas en cuenta los trabajos de: Shoshana Zuboff, Janet Fulk, Richard M. Burto y Borge Obel, así como de Stewart Clegg.

Se describen por último cuatro de las teorías de la organización más novedosas del siglo XXI como lo son: Zygmunt Bauman con la teoriá de la organización líquida, Benoit Mandelbrot y Hans-Jürgen Warnecke con la teoría fractal de la organización. Edward Norton Lorenz con la teoría del caos y Salim Ismail con la teoría exponencial de la organización.

Finalmente, confirmamos que no es precisamente el objetivo el profundizar en cada una de las teorías de innovación organizacional de los autores mencionados y su impacto en las ciencias de la administración sino, más bien, presentar lo que son y cómo han contribuido a fin de motivar al lector a profundizar en aquellas que le sean más útiles en el desarrollo de su quehacer profesional.

CAPÍTULO I. TÉRMINOS, ALCANCES Y DIMENSIONES



Su definición es un tanto difícil de describir, pero sí fácil de observar en sus resultados ya que se encuentra desde la apreciación de quienes, y cómo realizaron el diseño de un centro comercial, un nuevo producto o servicio, un proceso, o la creación de nueva tecnología.

La organización como factor estratégico, es tan impactante, que a nivel de innovación organizacional se le considera la más importante de todas (**OCDE, 2015**).

Puede percibirse como una distribución de seres humanos disperso entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque tenemos una relación e interacción de todos los días, que se hace rutinaria su concepción en el quehacer diario. Por ejemplo, una organización llamada hospital, gestionó nuestro nacimiento, así también una organización pública dio patente de nuestra existencia a través de registrarnos a un Registro Civil. Por otro lado, se tiene que nuestra educación, trabajo, salud, etc. se deben a organizaciones públicas especializadas en dichos ramos. En conclusión, la gran mayoría de la gente tiene un gran discurrir de su vida interactuando con algún tipo de organización.

1.1. ¿Qué es la organización?

Como se explicó, las organizaciones, se perciben tan diversas como un equipo de fútbol, una gran empresa corporativa, una entidad de gobierno, etc., loas cuales poseen características en común. Así, se puede definir que las organizaciones son (**Daft, 2011**):

"*entidades sociales que están dirigidas a metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y vinculadas al entorno"*.

Es de destacar, que el factor clave de una organización, son las personas y la calidad de las relaciones que existen entre ellas y no su construcción ni las políticas y/o procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas.

Las ciencias de la administración apoyan en diseñar la estructura, así como la coordinación en forma predeterminada, de los recursos organizacionales a fin de que sea alcanzarlos objetivos de la propia organización. Es aquí, que se debe recalcar que aún y cuando el trabajo resulta encontrarse en estructura (por ejemplo: departamental separados o con conjuntos de actividades), hoy en día, la gran mayoría de las organizaciones lo que propicia es la mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos.

Los límites entre áreas funcionales (departamentos, secciones, etc.) así como entre organizaciones, resultan ser cada vez más flexibles y difusos. Lo anterior es a medida que las empresas se enfrentan con mayor rapidez a los cambios en el entorno.

Es imposible que una organización exista sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Al día de hoy, las ciencias de la administración reconocen prácticas innovadoras de las organizaciones, como l*a Coo-opetencia* (Nalebuff. y Brandenburger, 1996). El término coopetición es una mezcla o una fusión entre dos palabras, competición (concurrencia) y cooperación; se trata de una palabra-fusión, o sea de un neologismo que se genera uniendo el principio de una palabra con el fin de otra palabra.

La ***Coo-petición*** o *Coo-petition* (anglicismo) trata de colaborar con algunos de los competidores, para así intentar captar un beneficio común que de otra manera sería difícil de conseguir.

Existen diversas distinciones de las organizaciones; una de ellas corresponde a las que son comerciales y las que son sin fines de lucro. La diferencia principal es que, en las primeras, los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de diversos recursos (principalmente dinero) para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social. Las características y necesidades únicas de las organizaciones sin fines de lucro creadas por esta distinción presentan desafíos únicos a los líderes organizacionales (**Drucker,1992: Wolf,1990**), las cuales son:

- Los recursos financieros generalmente vienen de concesiones, subsidios del gobierno, y donaciones, más que de la venta de productos o servicios a los clientes.
- Los servicios se ofrecen a clientes que no tienen que pagar, siendo un problema importante asegurar un flujo constante de fondos para seguir operando.
- No existe, en general, una preocupación concentrada en mejorar los productos y servicios de la organización para aumentar las ganancias de las ventas, por sus fondos limitados.
- Los administradores comprometidos, se enfocan en mantener los costos organizacionales lo más bajos posible y demostrar un uso muy eficiente de los recursos.
- Al no tener un claro indicador económico convencional, los administradores luchan con la definición de la efectividad organizacional.
- Trato con numerosos grupos de interés diferentes debiendo comercializar sus productos y /o servicios tanto a clientes, voluntarios y/o donadores.

Dada la naturaleza del componente humano en la estructura organizacional, los conceptos del diseño organizacional tales como: el manejo del poder y el conflicto, el establecimiento de metas, la medición de la efectividad, el manejo de la incertidumbre, la implementación de mecanismos de control y la satisfacción de grupos de interés diversos, entre otro, aplican también a las organizaciones de no lucro.

1.2. Retos y desafíos de las organizaciones modernas

Dadas las exigencias del entorno del siglo XXI, muy diferentes a la de los anteriores, tales como el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, la lucha por la mejora competitiva o los desafíos permanentes del cambio por la innovación, la sustentabilidad, el impacto social entre otros, hacen que la teoría organizacional y su diseño sean actualizadas con mayor rapidez a través de las ciencias de la administración.

Así, los principales retos y desafíos de las organizaciones modernas, (**Daft, 2001),** son:

- *Diversidad.* La fuerza de trabajo de las organizaciones con operación global, ha evolucionado, en diversidad, así como la base de clientes. Muchas de las organizaciones líderes actuales tienen un rostro internacional. Por ejemplo, en la década de 1970, la mayoría de los consultores internacionales de empresas, era de origen estadounidense, de género masculino y de edades maduras, hoy en día, la proporción ya no es la misma en ninguno de estos rubros. Esta diversidad cada vez mayor, da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales.
- *La Ubicuidad digital.* Las organizaciones se han visto beneficiadas por la tecnología de información y comunicaciones que ha permitido la figura de los *teleworkers*, incidiendo en nuevas formas de control y administración. Incluso, son propiciados nuevos ecosistemas de innovación a partir de que los empleados sean conectados electrónicamente con colegas en todo el mundo. Este desafío, propicia los ambientes ideales para el uso intensivo de los negocios electrónicos, que involucran aplicaciones desde el diseño de páginas web, prácticas de mercadotecnia digital, CRM, SCM, ERP, e-Seguridad, entre otros (**Mejía-Trejo, 2017 y 2018**).
- *Velocidad de respuesta.* Cada vez más, se requiere de respuestas con rapidez con alta efectividad gerencial ante los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes debido a los fenómenos de la globalización y la tecnología en constante avance. Lo anterior ha provocado un acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas, los clientes actuales quieren productos y

servicios adaptados a sus necesidades exactas incluso de manera personalizada, requiriéndolas ahora. Para la manufactura, hay mayor exigencia de las técnicas de producción y distribución en masa ya que deben estar preparadas con nuevos sistemas asistidos por computadora que agilizan la logística y deben mejorar notablemente el valor a sus clientes y proveedores.

- *Globalización*. Pensar local, actuar global, como idea de que el mundo es cada vez más pequeño es notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Hoy día, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. La *ley de Metcalfe* (1976) lo preveía*: "el valor de una red de comunicaciones aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema"*. Así, mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí. Las organizaciones exitosas actuales se sienten como en casa" en cualquier parte del mundo. Tienen la capacidad de ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén: la alta dirección en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros, etc.
- *Intensa competencia*. La interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo, enfrentando a sus clientes que quieren cada vez más, precios bajos para los bienes y servicios.

De acuerdo a **Zachary (200); McLean (2001); Barkema et al. (2002); Hammonds (2003)**, lo anterior provoca diversos fenómenos como:

- *El outsourcing* en países considerados con salarios bajos que trabajan de un 50% a 60% menos de aquellos que tienen sede en países desarrollados o aquellos casos de empresas con alta presión de reducir sus costos y mantener precios bajos en donde la innovación es probada directamente con el usuario para ajustar sus estrategias, evitando al máximo transferir costo excesivo al cliente.
- *Ética y responsabilidad social.* Las gerencias tienen en la actualidad una gran presión tanto del público como de los gobiernos, por difundir, conservar, demostrar y hacer prevalecer en sus organizaciones, altos estándares éticos y profesionales. Lo anterior, reviste de una vital importancia ante casos de escándalo tanto moral, profesional y financiero de grupos corporativos extensamente conocidos como en la primera década de 2000, como Enron, Arthur Andersen, Tyco y HealthSouth, Lehman & Brothers, etc. que se convirtieron en sinónimos de engaño, avaricia, y trampas legales

Cabe decir, que las organizaciones como estructuras complejas y formales, son relativamente recientes en la historia. Ya para el siglo XIX, existían un escaso número de organizaciones de cualquier tamaño o importancia; sin grandes sindicatos ni asociaciones comerciales, existían un bajo número de empresas grandes, organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. La corporación moderna, como estructura organizacional es quizá la innovación más significativa de los últimos 100 años (**Stern y Barley,1996**), ya que son las únicas estructuras sociales, con capacidad de transformación.

De esta forma, tenemos que la razón de **l**as organizaciones y su capacidad de transformación, se justifica por **(Daft, 2001)**:

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados
- Enfrentar retos continuos de diversidad, ética, motivación y coordinación de los empleados.

1.3. Dimensiones del diseño organizacional

Cada organización, como una persona, es única así que dimensiones se reflejan en circunstancias como: las decisiones que impliquen diversos niveles de acciones de intervención, en alcances y consecuencias en los resultados. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: *estructurales y contextuales* **(Pugh, et al. ,1968; Puegh,1973; Hall, 1991):**

- *Dimensiones estructurales* que proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.
- *Dimensiones contextuales* que caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. pueden visualizarse como un

conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización. Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados. Ver **Figura 1.1**

Figura 1.1. Dimensiones del diseño organizacional

Fuente: **Daft (2011)** y **Rennie et al. (2016)** con adaptación propia

La **Figura 1.1** muestra el factor entorno en el que caben diversos grupos de interés, y lo que cada uno desea de la organización. En ocasiones, los intereses de los grupos entran en conflicto y, a menudo, a la organización se le dificulta satisfacer al mismo tiempo las demandas de todos los grupos. Es probable que un negocio ofrezca gran satisfacción al cliente, pero la organización puede tener dificultades con los acreedores o quizá las relaciones con los proveedores sean muy pobres. Las investigaciones han demostrado que la evaluación de los diversos grupos de interés es un reflejo exacto de la efectividad organizacional, sobre todo en cuanto a la capacidad de adaptación de la organización **(Dunbar y Starbuck, 2006).**

Las dimensiones estructurales **(Daft, 2011 y Rennie et al. ,2016)** se componen de:

- *La formalización,* que equivale a la cantidad de documentación escrita en la organización, que incluye: procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. La documentación escrita debe describir el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Así, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.

• *La especialización,* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.

• *La jerarquía de la autoridad*, describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

• *La centralización,* representa el nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando ésta se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

• *El profesionalismo*, representa el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.

• *Las razones de personal*, se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos y se incluyen: la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

Las dimensiones contextuales, **(Daft,2011 y Rennie et al. 2016)** se componen de:

• *El tamaño,* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Las organizaciones son sistemas sociales, por lo que, se mide por el número de empleados. Otras medidas son: las ventas totales o los activos totales que reflejan también su magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

• *La tecnología,* que se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, tecnologías de información y comunicaciones avanzadas e internet.

• *El entorno,* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen lo político, económico, social, tecnológico, ambiental y lo sustentable entre otros.

• *La estrategia*, que incluye las metas de una organización y definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. La estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

• *La cultura,* de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, enten- dimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

• *El gobierno corporativo*, se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los accionistas, directorio y alta administración

• *La velocidad de procesos,* que muestra empresas ágiles basados en el grado de estabilidad en su estructura y gobierno, creando una columna vertebral estable para la velocidad de los procesos clave. Estos suelen ser: procesos de firma, en los que estas compañías se destacan y pueden estandarizarse explícitamente, pero son difíciles de replicar para los competidores. Lo anterior es claro en al incoporar mecanismos como la cadena de suministro sincronizada de que con su lenguaje y estándares comunes identifican derechos de decisión claros y transferencias (como Amazon).

1.4. Indicadores de gestión de la organización

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto.

Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada; la medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

1.4.1 Por qué y para qué medir

- Porque la empresa debe tomar decisiones.
- Porque se necesita conocer la eficiencia de las empresas (minimizar la toma de decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Porque se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Porque se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Porque se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que sucede en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

1.4.2. ¿Para qué medir?

- Para interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros. Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

1.4.3. Atributos de los indicadores

- Medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible. El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable. El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

1.4.4. Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso. También se pueden clasificar los indicadores en eficacia, eficiencia y de efectividad:

- El indicador de eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados
- Los indicadores de eficiencia. Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- El indicador de efectividad. Este concepto involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

1.4.5. Categorías de indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de: cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido:

- Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

- Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

1.4.6. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

- Integrar la compensación con la actuación.

1.5. Metodología

"Lo que no se puede definir, no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se puede deteriorar"

Lord Kelvin

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores.

Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizacionales.

1.5.1. Metodología para la construcción de los indicadores

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace? Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.
- ¿Qué se desea medir? A continuación, debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada

actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

- ¿Quién utilizará la información? Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.
- ¿Cada cuánto tiempo? En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.
- ¿Con qué o quién se compara? Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender. A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

1.5.2. Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte, de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos hacer lo correcto correctamente, considerando:

- Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.
- Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles ser eficientes.

- Al hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.
- Estar en el cuadro de lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.
- Estar en el cuadro de lo no correcto incorrectamente, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En está posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ello, la empresa misma.
- Lo incorrecto correctamente quiere decir que, aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.
- Lo correcto incorrectamente nos sitúa en una posición de eficacia, pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.
- La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez.
- La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

  -Gestión estratégica o corporativa.

  -Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica

  -Gestión operativa

CAPÍTULO 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS ORGANIZACIONES



La teoría organizacional es una forma de pensar en las organizaciones, por lo que no es un conjunto de hechos y se orienta a la forma de analizarlas con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de analizarlas se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento de sus integrantes.

Los académicos especializados e la organización, buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de los interesados. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. Dichas ideas, pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional (Dunbar y Starbuck 2006) por lo que vemos que se encuentran sus conceptos en evolución constante.

La teoría de la organización tiende a ser progresiva, por ejemplo, a nivel teórico, las escuelas aprenden unas de otras y crean las nuevas tendencias sobre las anteriores.

En ocasiones, el desarrollo progresivo de la teoría organizacional se logra mediante la adopción de supuestos, en lógica, métodos con hallazgos de investigación empíricos de teorías anteriores. En otros casos, el proceso de construcción ha avanzado al rechazar suposiciones y teorías anteriores.

2.1. Desarrollo histórico

Por lo pronto, en este capítulo hemos decidido mantener un enfoque más bien tradicional e históricamente orientado que permita al lector seguir el flujo y reflujo dentro y entre las perspectivas para que conozca las escuelas, en diferentes períodos del tiempo. Además, deberá obtener una visión general rápida del desarrollo histórico de la teoría de la organización haciendo referencia a la cronología de la teoría de la organización que sigue a continuación. Ver **Tabla 2.1.**

Tabla 2.1- Cronología de la teoría de las organizaciones

Descripción
1491 AC
Durante el éxodo de Egipto, **Jethro,** (el suegro de **Moisés**), lo exhorta a delegar la autoridad sobre las tribus de Israel a lo largo de líneas jerárquicas.
500 AC
Sun-Tzu, en su obra**:** ***The Art of War*** reconoce la necesidad de una organización jerárquica, en las comunicaciones de la organización y en la planificación del personal.
400 AC
Sócrates defiende la universalidad de la gestión como un arte en sí mismo. **Platón** hace descripción de la importancia de la organización a través de su obra ***La Repùblica***
370 AC
Jenofonte registra la primera descripción conocida de las ventajas de la división del trabajo cuando describe una antigua fábrica de zapatos griega.
360 AC

Aristóteles, en su obra: ***La Política,*** afirma que la naturaleza específica de los poderes y funciones ejecutivas no puede ser la misma para todos los estados (organizaciones), sino que debe reflejar su entorno cultural.
770
Abu-Yusuf, un importante erudito escolar musulmán, en su obra: ***Kitab al-Kharaj*** (***El Libro de los Impuestos sobre la Tierra***) es pionero al explorar la administración de las funciones esenciales del gobierno islámico, incluida la política financiera pública, los impuestos y la justicia penal,
1058
Al-Mawardi, en su obra: ***Al-Ahkam As-Sultaniyyah*** (***Las reglas gubernamentales***), examina el derecho constitucional islámico, los aspectos teóricos y prácticos del pensamiento y comportamiento político musulmán y el comportamiento de los políticos y administradores en los estados islámicos.
1093
Al-Ghazali en sus obras: **Ihya´Ulumad-*Din*** (***El renacimiento de las ciencias religiosas***) y **Nasihat al-Muluk** (***Consejo para los Reyes***), enfatiza el papel del credo islámico y las enseñanzas para mejorar la organización administrativa y burocrática en los estados musulmanes, particularmente las calificaciones y los deberes de los gobernantes, ministros y secretarios
1300
Ibn Taymiyyah, el padre de la administración islámica, en su obra: ***As-Siyasah ash-Shariyyah*** (***Los principios del gobierno religioso***), utiliza el método científico para delinear los principios de la administración en el marco del Islam, incluyendo **el hombre adecuado para el trabajo correcto**, patrocinio, y el sistema de botín.
1377
Ibn Khaldun, en su obra: ***Muqaddimah*** (***Una Introducción a la Historia***), por el erudito musulmán sostiene que los métodos para el mejoramiento organizacional pueden desarrollarse a través del estudio de la ciencia de la cultura. Presenta específicamente las concepciones de organización formal e informal, las organizaciones como organismos naturales con límites más allá de los cuales no pueden crecer, y el espíritu de cuerpo.
1513

Maquiavelo, en su obra: ***The Discourses***, insta al principio de la unidad de mando: Es mejor confiar cualquier expedición a un solo hombre de capacidad ordinaria, en lugar de a dos, aunque sean hombres del más alto mérito y ambos tengan la misma capacidad
1532
El libro de consejos de **Maquiavelo** para todos los presuntos líderes, ***El Príncipe*,** se publica cinco años después de la muerte de su autor; se convirtió en el progenitor de todos los libros de cómo tener éxito" que abogan por acciones prácticas más que morales.
1776
Adam Smith, en su obra: ***The Wealth of Nations*,** analiza la organización óptima de una fábrica de alfileres; esta se convierte en la declaración más famosa e influyente de la lógica económica del sistema de fábricas y la división del trabajo. Al respecto de esta, dice: *"Las mayores mejoras en los poderes productivos del trabajo, y la mayor parte de la habilidad, destreza y juicio con que se dirige o aplica en cualquier lugar, parecen haber sido los efectos de la división del trabajo ".*
1813
Robert Owen, en su obra: ***Address to the Superintendents of Manufactories*,** expone la idea revolucionaria de que los gerentes deben prestar tanta atención a sus **máquinas vitales** (empleados) como a sus **máquinas inanimadas.**
1832
Charles Babbage, en su obra: ***On the Economy of Machinery and Manufactures***, anticipa muchas de las nociones del movimiento de gestión científica, incluidos los **principios básicos de gestión** como la división del trabajo.
1855
Daniel C. McCallum, en su informe anual como superintendente de Nueva York y la Erie Railroad Company, expone sus ***seis principios básicos de administración.***   El capitán **Henry Metcalfe**, gerente de un arsenal del ejército, publicó*:* ***The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private***, en el que afirma que existe una **ciencia de la administración** que se basa en los principios que pueden descubrirse mediante la observación diligente.
1886

El artículo de **Henry R. Towne**: ***The Engineer as Economist*,** leído en la ***American Society of Mechanical Engineers***, alienta el movimiento de **gestión científica.**
1902
Vilfredo Pareto se convierte en el **padre** del concepto de **sistemas sociales**; Sus nociones societales serían luego aplicadas por **Elton Mayo** y las relaciones humanas en un contexto organizativo.
1903
Frederick W. Taylor publica su obra: ***Shop Management***
1904
Frank B. Y Lillian M. Gilbreth se casan; luego proceden a producir muchos de los trabajos pioneros sobre el estudio del tiempo y el movimiento, la gestión científica y la psicología aplicada.
1910
Louis D. Brandeis, un asociado de **Frederick W. Taylor** (y más tarde Juez de la Suprema Corte), acuña y populariza el término **administración científica** en su testimonio de ***Eastern Rate Case*** ante la Comisión de Comercio Interestatal al argumentar que los aumentos en las tarifas ferroviarias deben negarse debido a que los ferrocarriles podrían ahorrar **un millón de dólares al día** aplicando métodos de **administración científica.**
1911
Frederick W. Taylor publica su obra: ***The Principles of Scientific Management*,** siendo sus máximas: la ciencia, no la regla de oro; armonía, no discordia; cooperación, no individualismo; salida máxima, en lugar de salida restringida; el desarrollo de cada hombre a su mayor eficiencia y prosperidad **Vladimir Ilych Lenin** afirmó: *"Debemos organizar en Rusia el estudio y la enseñanza del sistema Taylor y probarlo sistemáticamente y adaptarlo a nuestros fines”* En**: *The Immediate Tasks of the Soviet Government (1918)*,** *Collected Works, vol. 27 (Moscow, 1965), p. 259.*
1912
Harrington Emerson publica su obra: ***The Twelve Principles of Efficiency*,** que presenta un sistema de gestión interdependiente pero coordinado.

1913
Hugo Munsterberg, en su obra**: *Psychology and Industrial Efficiency*** hace el llamado de la aplicación de la psicología a la industria.
1914
Robert Michels, en su análisis del funcionamiento de los partidos políticos y sindicatos en su obra: ***Political Parties***, formula su ley de hierro de la oligarquía: "***Who says organization, says oligarchy…"***
1916
En Francia, **Henri Fayol** publica su obra: ***General and Industrial Management***, la primera teoría completa de la administración, donde estableció que las funciones de la ***gestión*** son: **la previsión y la planeación; la organización; la dirección; la coordinación y el control**.
1922
Max Weber, publica la definición estructural de la **organización burocrática** de, utilizando un enfoque idealista que se extrapola al mundo real.
1924
Los **estudios de Hawthorne** comienzan en las instalaciones de **Hawthorne Works** de la **Western Electric Company** en Chicago; duran hasta 1932 y conducen a un nuevo pensamiento sobre las relaciones entre el entorno laboral, la motivación humana y la productividad.
1926
Mary Parker Follett, al sobreponer el ***power with*** en lugar del ***power over***, anticipa el movimiento hacia estilos de gestión más participativos.
1931
Mooney y Reiley, en su obra: ***Onward Industry*** (reeditado en 1939 como ***The Principles of Organization***), muestran cómo los **principios de la organización** recién descubiertos se conocen realmente desde la antigüedad.
1933
En la obra de **Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*** se muestra el primer informe importante sobre los **estudios de Hawthorne** y el primer llamado irelevante para un movimiento de relaciones humanas.

1937
La obra de **Luther Gulick**: ***Notes on the Theory of Organization*** llama la tención a los elementos funcionales del trabajo de un ejecutivo (o ¿qué está haciendo el gerente?) con su dispositivo mnemónico: **POSDCORB** (***Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting y Budgeting***).   Luther Gulick y Lyndall Urwick (1937) realizan: ***Papers on the Science of Administration* (1937),** como fundadores de la revista ***Administrative Science Quarterly***, son fuertemente influenciados por Fayol .
1938
En la obra de **Chester I. Barnard**: ***The Functions of the Executive***, su análisis sociológico de las organizaciones, alienta y presagia la revolución de la posguerra al pensar en el comportamiento organizacional.
1939
Roethlisberger y Dickson publican: ***Management and the Worker****,* los resultados definitivos de los **estudios de Hawthorne**.
1940
El artículo de **Robert K. Merton**: ***Bureaucratic Structure and Personality*** proclama que el tiipo ideal de la burocracia de **Max Weber** tiene disfunciones inhibidoras que conducen a la ineficiencia o **algo peor**
1941
James Burnham, en su obra: ***The Managerial Revolution***, afirma que a medida que el control de las grandes organizaciones pasa de las manos de los propietarios a las de los administradores profesionales, la nueva clase gobernante de la sociedad será la propietaria, no de la riqueza, sino de la experiencia técnica.
1943
La obra póstuma de **Abraham Maslow: *The Needs Hierarchy*** aparece por primera vez en su revista ***Psychology Review****,* bajo el artículo: ***A Theory of Human Motivation***
1946
La obra de **Herbert A. Simon**: ***The Proverbs of Administration*** ataca el enfoque de los principios de la administración por ser inconsistente y, a menudo, inaplicable..
1947

Los Laboratorios Nacionales de Capacitación para el Desarrollo de Grupos (***The National Training Laboratories for Group Development*** **ahora llamado Instituto NTL para la Ciencia del Comportamiento Aplicado o** ***Institute for Applied Behavioral Science****)* se establecen para realizar investigaciones sobre la dinámica de grupos y, más tarde, la capacitación de sensibilidad.

La obra de **Herbert Simon: *Administrative Behavior*** insta a que se use un verdadero método científico en el estudio de los fenómenos administrativos, que se use la perspectiva del positivismo lógico al tratar cuestiones de formulación de políticas, y que la toma de decisiones sea el verdadero corazón de la administración.

1948

Dwight Waldo publica: ***The Administrative State***, atacando el **paradigma de la eficiencia** que dominó el pensar administrativo antes de la 2a. Guerra Mundial.

En el artículo de relaciones humanas: ***Overcoming Resistance to Change*** de **Lester Coch y John R. P. French, Jr.,** hacen notar que los empleados se resisten menos a los cambios cuando se les comunica efectivamente la necesidad y cuando los trabajadores participan en la planificación de los mismos.

Norbert Wiener acuña el término ***cybernetics*** en su libro con el mismo título, que se convierte en un concepto fundamental para la escuela de sistemas de la teoría de la organización.

La **lista de los rasgos de liderazgo personal** de **R. M. Stogdill** se publica en el ***Journal of Psychology*.** Incluyen características físicas, antecedentes sociales, inteligencia y capacidad, personalidad, características relacionadas con tareas y características sociales.

1949

Philip Selznick, en ***TVA and the Grass Roots***, descubre la cooptación (cooptation) cuando examina cómo la Autoridad del Valle de Tennessee incorporó nuevos elementos externos a su proceso de formulación de políticas para evitar que esos mismos elementos constituyeran una amenaza para la organización.

N E. Long, en su artículo ***Power and Administratiuon*** publicado en la revista ***Public Administration Review***, descubre que el poder es el alma de la administración, y que los gerentes tienen que hacer más que sólo aplicar el método científico a los problemas; tenían que alcanzar, mantener y aumentar su poder a riesgo de fracasar en su misión.

Rufus E. Miles, Jr., de la Oficina de Presupuestos (**U.S. Bureau of the Budget)** de los EE. UU. , declara por primera vez la Ley Miles: El lugar en el que se encuentre dependerá de dónde se siente (***Where you stand depends on where you sit)***

El capitán de la Fuerza Aérea, **Edsel Murphy**, establece por primera vez la **Ley de Murphy:** ***Si algo puede salir mal, saldrá.***

1950

George C. Homans publica ***The Human Group***, la primera aplicación importante de **sistemas** al análisis organizativo.
1951
Kurt Lewin propone un modelo general de cambio que consta de tres fases, **descongelar, cambiar, [y] volver a congelar**, en su obra: ***Field Theory in Social Science****.* Este modelo se convierte en el marco conceptual para el desarrollo de la organización. **Ludwig von Bertalanffy** en su artículo**: *General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science*** se publica en la revista: ***Human Biology***; Sus conceptos se convertirán en la base intelectual del enfoque de sistemas para el pensamiento organizacional.
1954
Peter Drucker en su libro: ***The Practice of Management*** populariza el concepto de **administración por objetivos.** **Alvin Gouldner** en su obra***: Patterns of Industrial Bureaucracy*** describe t**res posibles respuestas a una estructura burocrática** formal: **simulacro (*mock*)**, donde las reglas formales son ignoradas tanto por la gerencia como por la parte laboral; **centrado en el castigo (*punishment -centered*)**, donde la administración busca hacer cumplir las reglas a las que los trabajadores se resisten; y **representativa (*representative*)**, donde las reglas se aplican y se obedecen.
1956
William H. Whyte, Jr., en su obra: ***The Organization Man*** hace un perfil de un individuo dentro de una organización. En el primer número de ***Administrative Science Quarterly***, el artículo de **Talcott: *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*,** define una organización como un sistema social que se enfoca en el logro de objetivos específicos y, a su vez, contribuye al cumplimiento de objetivos. de la organización más grande o de la propia sociedad. **Kenneth Boulding** en **Management Science** con su artículo: ***General Systems Theory— The Skeleton of Science*** integra el concepto de la **cibernética de Wiene**r con la teoría general de sistemas de **von Bertalanffy;** Esto se convertirá en la introducción más citada del concepto de organización de sistemas.
1957
C. Northcote Parkinson propone su ley: **el trabajo se expande para completar el tiempo disponible para su finalización.**

Chris Argyris afirma en su primer libro importante: ***Personality and Organization***, que existe un conflicto inherente entre la personalidad de un adulto maduro y las necesidades de las organizaciones modernas.

El artículo de **Douglas M. McGregor:** ***The Human Side of Enterprise*** confronta tanto las filosofías administrativas tradicionales (**autoritarias**) con las humanísticas en su **Teoría X y la Teoría Y**, y aplica el concepto de **profecías autocumplidas** al comportamiento organizacional.

Philip Selznick, en su obra: ***Leadership in Administration*** anticipa mucho de las nociones base de los 1980s en su **liderazgo transfrmacional**, cuando afirma que la funcion de un líder un líder institucional, es ayudar a dar forma al entorno en el que opera la institución y definir nuevas direcciones institucionales a través del reclutamiento, la capacitación y la negociación.

Alvin W. Gouldner, en su obra: ***Cosmopolitans and Locals*****,** identifica dos roles latentes y sociales que tienden a manifestarse en las organizaciones: **cosmopolitas** (**cosmopolitans**), que tienen poca lealtad a la organización empleadora, un alto compromiso con habilidades especializadas y una referencia de orientación de grupo externa; y los **locales *(locals*)**, que tienen una alta lealtad a la organización empleadora, un bajo compromiso con las habilidades especializadas y una referencia de orientación de grupo interna.

1958

March y Simon, en su obra: ***Organizations***, buscan inventariar y clasificar todo lo que vale la pena conocer sobre la revolución del comportamiento en la teoría de la organización.

Leon Festinger, el padre de la teoría de la disonancia cognitiva, escribe: ***The Motivating Effect of Cognitive Dissonance***, que se convierte en la base teórica de las **teorías de la inequidad de la motivación**.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt en artículo pubicado en ***Harvard Business Review**: **How to Choose a Leadership Pattern*** describen: la **administración democrática** y diseña un continuo de liderazgo que va desde autoritario hasta democrático.

1959

Charles A. Lindblom en su obra: ***The Science of 'Muddling Through'*** rechaza el modelo racional de toma de decisiones a favor del incrementalismo.

Herzberg, Mausner y Snyderman en su obra: ***The Motivation to Work*** presentan la teoría de la motivación e higiene de la motivación del trabajador

Cyert y March, postulan que: **el poder y la política impactan en la formación de objetivos organizacionales** en su ensayo: ***A Behavioral Theory of Organizational Objectives*** el cual es un precursor temprano de la **escuela de poder y política.**

John R. P. French y Bertram Raven, identifican cinco bases de poder (experto, referente, recompensa, legítima y coercitiva) en su artículo: ***The Bases of Social Power*** donde argumentan que **los gerentes no deben confiar en las bases de poder coercitivas y expertas, ya que son las menos efectivas.**
1960
Richard Neustadt, en su obra: ***Presidential Power*** afirma que el poder esencial del presidente (o de cualquier ejecutivo) es el de **la persuasión.** **Herbert Kaufman,** en su obra: ***The Forest Ranger*** muestra cómo la socialización organizacional y profesional puede desarrollar la voluntad y la capacidad de adaptarse a los empleados.
1961
Victor A. Thompson en su obra: ***Modern Organization*** encuentra que hay **un desequilibrio entre la capacidad y la autoridad** que causa disfunciones burocráticas en todo el lugar. **Harold Koontz** en su obra: ***The Management Theory Jungle*** describe el pensamiento sobre la gestión como una **jungla semántica**. **Burns y Stalker** en su obra: ***The Management of Innovation*** articula la necesidad de diferentes tipos de sistemas de gestión (**orgánicos o mecánicos**) en diferentes circunstancias. **Rensis Likert,** en su obra: ***New Patterns of Management*** ofrece una defensa empírica de la gestión participativa y las técnicas de desarrollo de la organización. **William G. Scott,** en la revista: ***Academy of Management Journal*** publican el artículo: ***Organization Theory: An Overview and an Appraisal*** en el que proponen la relación entre la **teoría de los sistemas** y la **teoría de la organización,** así como la distinción entre las perspectivas micro y macro en el desarrollo de la teoría. **Amitai Etzioni**, en su obra: ***A Comparative Analysis of Complex Organizations***, argumentan que la eficacia de la organización se ve afectada por la coincidencia entre la estructura de objetivos de la misma y su estructura de cumplimiento.
1962
Robert Presthus, en su obra: ***The Organizational Society*** presenta su triple clasificación de patrones de acomodación organizacional: **motores ascendentes** (***upwardmobiles***) quienes identifican y aceptan los valores de la organización; los **indiferentes** (***indifferents***), quienes rechazan tales valores y encuentran satisfacción personal fuera del trabajo; y los ***ambivalentes***, que quieren las recompensas de la vida organizacional, pero no pueden hacer frente a las demandas.

Blau y Scott, en su obra: ***Formal Organizations: A Comparative Approach***, afirman que todas las organizaciones incluyen tanto un **elemento formal como informal,** y que es imposible conocer y comprender la verdadera estructura de una organización formal sin una comprensión similar de su organización informal paralela.

David Mechanic, en la revista ***Administrative Science Quarterly*** publica el artículo: ***Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations*** anticipa la **perspectiva de poder y política** de la teoría de la organización.

1963

Strauss, Schatzman, Bucher, Erlich, y Sabshin describen el mantenimiento del orden en un hospital como un proceso dinámico que opera en un marco de **contratos** negociados entre personas y grupos con diferentes expectativas e intereses en su obra: ***The Hospital and Its Negotiated Order***.

Cyert y March en su obra: ***A Behavioral Theory of the Firm***, demuestran que las corporaciones tienden a **satisfacer** en lugar de participar en una rentabilidad que maximice el comportamiento económicamente racional.

1964

Blake y Mouton en su obra: ***The Managerial Grid*** usa una cuadrícula gráfica para explicar los estilos de administración y sus posibles impactos en un programa de desarrollo de la organización.

Michel Crozier en su obra: ***The Bureaucratic Phenomenon***, define una burocracia como **una organización que no puede corregir su comportamiento aprendiendo de sus errores**.

Bertram M. Gross publica sus dos volúmenes de: ***The Managing of Organizations***, un análisis histórico del pensamiento sobre las organizaciones desde la antigüedad hasta el presente.

1965

Don K. Price publica su obra: **The Scientific Estate**, en el que postula que la autoridad decisional fluye inexorablemente desde la ***suite ejecutiva a la oficina técnica.***

Robert L. Kahn en su obra: ***Organizational Stress*** ies el primer estudio importante sobre las consecuencias para la salud mental del conflicto y la ambigüedad del rol organizativo.

James G. March edita el enorme ***Handbook of Organizations***, que buscaba resumir todo el conocimiento existente sobre la teoría y el comportamiento de la organización.

1966

Katz y Kahn, en su obra: ***The Social Psychology of Organizations***, buscan unificar los hallazgos de la ciencia del comportamiento sobre el comportamiento organizacional a través de la teoría de sistemas abiertos.

La revista ***Think*** publica el artículo de **David C. McClelland**: ***That Urge to Achieve***, en el que identifica dos grupos de personas: ***la mayoría,*** a quienes no les preocupa el logro, ***y la minoría***, a quienes la oportunidad de desafiar.

Warren Bennis, en su obra: ***Changing Organization***s, a***nuncia la muerte para las instituciones burocráticas p***orque son inadecuadas para un futuro que exigirá un rápido cambio organizativo, una gestión participativa y el crecimiento de una fuerza laboral más profesionalizada.

En la obra: ***The Power of Power*** (en el capítuo: ***Varieties of Political Theory***), **James G. March** explora definiciones alternativas, conceptos y enfoques para estudiar empíricamente el poder social en organizaciones y comunidades

1967

James D. Thompson en su obra: ***Organizations in Action*** busca cerrar la distancia entre la teoría de sistemas abiertos y cerrados sugiriendo que el trato de las organizaciones con la incertidumbre de sus ambientes sea a través de crear elementos que lo afronte tanto con el mundo exterior (y otros elementos) para enfocarse en una naturaleza racional técnica de operaciones.

Anthony Downs en su obra: ***Inside Bureaucracy*** busca desarrollar leyes y proposiciones que ayuden a predecir el comportamiento de las agencias y burócratas

John Kenneth Galbraith, en su obra: ***The New Industrial State*** afirma que el control de las corporaciones modernas ha pasado a la tecnoestructura y que esta tecnoestructura está más preocupada por la estabilidad que por los beneficios. **Antony Jay,** en su obra*:* ***Management and Machiavelli***, aplica los principios políticos de **Maquiavelo** (***The Prince***) a la moderna gestión organizacional.

1968

Harold Wilensky, en su obra: ***Organizational Intelligence*** presenta el estudio pionero del flujo y la percepción de la información en las organizaciones.

Dorwin Cartwright y **Alvin Zander** en su obra: ***Group Dynamics***, proponen que el estudio sistemático de la dinámica de grupo mejorará el conocimiento de la naturaleza de los grupos, cómo están organizados y las relaciones entre individuos, otros grupos e instituciones más grandes.

John P. Campbell y M. D. Dunnette, en su obra: **E*ffectiveness of T-Group Experiences*** en ***Managerial Training and Development*** *de la revista* ***Psychological Bulletin***, ofrecen una revisión crítica de la literatura de **T-group**. Llegan a la conclusión de que los **sentimientos positivos** de un individuo sobre sus experiencias en el **Grupo T** no pueden ser medidos científicamente, ni deben basarse completamente en fundamentos existenciales,

Walker y Lorsch, lidian con el eterno problema estructural de diseñar organizaciones por **función o por producto,** en su contribución al ***Harvard Business Review*** con el artículo: ***Organizational Choice: Product vs. Function.***

Frederick Herzberg, en su obra contenida en el ***Harvard Business Review*** con su artículo: ***One More Time, How Do You Motivate Employees?*** catapulta a los motivadores o los factores de satisfacción e higiene en la vanguardia de la teoría de la motivación organizacional.

1969

Laurence J. Peter, promulgan su principio **en una jerarquía cada empleado tiende a elevarse a su nivel de incompetencia.**

Lawrence y Lorsch, en su obra: ***Organization and Environment*****,** claman por una teoría de contingencia que pueda abordar la adecuación de diferentes teorías en circunstancias diferentes; declaran que las organizaciones deben resolver el problema de la diferenciación e integración simultáneas.

Paul Hersey y Kenneth R. Blanchard en su obra: ***Life Cycle Theory of Leadership*** afirman que el estilo de liderazgo apropiado para una situación dada depende de la educación, los niveles de experiencia, la motivación de logros del empleado y la disposición de los subordinados a aceptar la responsabilidad.

1970

John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III, y Karl E. Weick, Jr. en su obra: ***Expectancy Theory*** articulan las **teorías de la expectativa de la motivación**. Las personas se motivan calculando cuánto quieren algo, cuánto de lo que creen que obtendrán, qué tan probable es que sus acciones les hagan obtenerlo y cuánto han recibido otras personas en circunstancias similares.

Chris Argyris escribe ***Intervention Theory and Methods*** que se convierte en uno de los trabajos más duraderos sobre consultoría organizacional para el cambio escrito desde la perspectiva del desarrollo organizacional / comportamiento organizacional.

1971

Graham T. Allison en su obra: ***Essence of Decision*** demuestra lo inadecuado del punto de vista que las decisiones de un gobiernp sean hechas por un sólo tomador de decisiones quien tienen el control de las organizaciones dentro del gobierno.

Irving Janis, en su obra: ***Groupthink*** publicado por primera vez en ***Psychology Today****,* propone que la cohesión grupal puede llevar al deterioro de los esfuerzos efectivos de toma de decisiones grupales

1972

Una huelga violenta en la planta de ensamblaje de automóviles de General Motors en Lordstown, Ohio, llama la atención nacional sobre las disfunciones del trabajo deshumanizado y monótono.

Harlan Cleveland, en su obra: ***The Future Executive***, afirma que la toma de decisiones en el futuro requerirá ***improvisación continua*** en un sentido general de dirección.

Charles Perrow, en su obra: ***Complex Organization***s hace una importante defensa de las formas burocráticas de organización y un ataque a aquellos escritores que piensan que la burocracia puede ser reemplazada de manera fácil, justa o económica.

Kast y Rosenzweig, en la revista ***Academy of Management Journal*** publican su artículo: ***General Systems Theory: Applications for Organization and Managemen***t evalúa el nivel de aplicación exitosa de la teoría general de sistemas en las organizaciones y defiende una teoría de la contingencia como un enfoque teórico menos abstracto y más aplicable.

1973

Jay Galbraith, en su obra: ***Designing Complex Organizations***, articula la visión de sistemas / contingencia de que la cantidad de información que necesita una organización es una función de los niveles de incertidumbre, la interdependencia de unidades y funciones y los mecanismos de adaptación.

1974

En un informe para la Comisión Carnegie de Educación Superior, **Cohen y March** presentan la frase ***anarquías organizadas*** para comunicar por qué los colegios y universidades son formas organizativas distintivas con necesidades y problemas de liderazgo singularmente difíciles. El informe se publicó como el libro ***Leadership and Ambiguity: The American College President.***

Robert J. House y Terrance R. Mitchell, en su artículo: ***Path-Goal Theory of Lead-ership*** ofrecen una herramienta para explicar la efectividad de ciertos estilos de liderazgo en situaciones dadas.

Victor H. Vroom en la revista**:** ***Organizational Dynamics*** publica el artículo: ***A New Look at Managerial Decision-Making*** desarrolla un modelo útil mediante el cual los líderes pueden realizar un diagnóstico de una situación para determinar qué estilo de liderazgo es el más apropiado.

Steven Kerr en su artículo: ***On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*** confirma que muchos sistemas de recompensas organizacionales están ***contaminados***: pagan por comportamientos distintos a los que buscan.

1975

Oliver E. Williamson analiza las decisiones organizacionales para producir productos y servicios internamente o para comprarlos utilizando modelos económicos de mercado, y evalúa las implicaciones de tales decisiones, que los grupos pueden ejercer influencia sobre los individuos en las organiza ciones y cómo dichas influencias sociales se relacionan con la efectividad laboral.

1976

Michael Maccoby entrevista psicoanalíticamente a 250 gerentes corporativos y descubre ***The Gamesman***, un gerente cuyo interés principal radica en ***una actividad competitiva*** en la que puede demostrar que es un ganador.

Jensen y Meckling describen una organización como simplemente una extensión y un medio para satisfacer los intereses de los múltiples individuos y grupos que afectan y se ven afectados por ella en **costos de la agencia y la teoría de la empresa**.

Eric Trist, en su obra: ***A Concept of Organizational Ecology,*** propone un concepto de ecología de la población organizacional basado en el campo creado por varias organizaciones cuyas interrelaciones comprenden un sistema. El sistema es el campo en su conjunto, no sus organizaciones componentes.

Herbert Kaufman en su obra: ***Are Government Organizations Immortal***, concluye que las agencias gubernamentales tienen poder de permanencia y experimentan una tasa de mortalidad de menos de la mitad de la tasa anual de desaparición de organizaciones empresariales.

1977

Hannan y Freeman en su artículo: ***The Population Ecology of Organizations*** presentan una nueva unidad de análisis para comprender a las organizaciones: la ***población de organizaciones.***

Salancik y Pfeffer en su artículo: ***Who Gets Power— and How They Hold On to It*** explica cómo el poder y la política ayudan a las organizaciones a adaptarse a su entorno al reasignar recursos críticos a subunidades que realizan tareas de vital importancia para la supervivencia de la organización.

Davis y Lawrence en ***Matrix***, advierten contra el uso de una forma matricial de organización, a menos que existan condiciones organizativas específicas que conduzcan a su éxito.

Rosabeth Moss Kanter, en su obra: **Men and Women of the Corporation***,* describe los problemas únicos que las mujeres encuentran con el poder y la política en las organizaciones.

1978

Thomas J. Peters, en su artículo ***Organizational Dynamics***: ***Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done*** es el primer

análisis importante de la gestión simbólica en las organizaciones en obtener una atención significativa en la literatura general de la teoría de la organización.

J**ames MacGregor Burns** introduce el concepto de ***liderazgo transformado***r, definiendo esto como un líder que ***busca motivos potenciales entre los seguidores, busca satisfacer necesidades más altas y compromete a la persona completa del seguidor***.

1979

Rosabeth Moss Kanter, en su obra: ***Power Failure in Management Circuits*** identifica las posiciones de la organización que tienden a tener problemas de energía, y luego argumenta que la falta de poder es a menudo más un problema que el poder para las organizaciones.

Se publica ***Structuring Organizations***, el primer libro de la serie integradora de **Henry Mintzberg** sobre su serie de libros: ***The Theory of Management Policy.***

1980

Connolly, Conlon, y Deutsch, sostienen que las evaluaciones de la efectividad organizacional deben emplear múltiples criterios que reflejen los diversos intereses de los diversos grupos interesados que están involucrados con las organizaciones, en: ***Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach***.

Meryl Reis Louis, en su obra: ***Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*** propone que el sentido de los recién llegados generalmente se debe a fuentes de información inadecuadas, que pueden desviarlos.

1981

Anthony Cobb y Newton Margulies, en su obra: ***Organization Development: A Political Perspective***, argumentan que el ***Desarrollo Organizacional*** (***DO***) ha desarrollado más sensibilidad y sofisticación, pero la actividad política de los practicantes de ***DO*** está llena de serios problemas utilitarios y de valores.

Jeffrey Pfeffer en su obra: ***Power in Organizations*** integra los principios y aplicaciones de la ***escuela de poder y política*** de la teoría de la organización.

Thomas Ouchi en su obra: ***Theory Z,*** así como **Pascale and Athos** en su obra: ***The Art of Japanese Management*** popularizan el ***movimiento de administración al estilo japonés.***

1982

La cultura organizacional se convierte en la corriente del momento en la literatura comercial general con libros como el de **Peter y Waterman** : ***In Search of Excellence***; **Deal y Kennedy:** ***Corporate Culture*** y la edición de la revista **Business Week**: ***Corporate Culture.***

Benoit Mandelbrot publica el libro: ***Fractal Geometry of Nature.*** La **geometría fractal** se distingue por una aproximación más abstracta a la dimensión de la que caracteriza a la geometría convencional aplicada. Esto inspira a su aplicación en las ciencias sociales.

1983

Henry Mintzberg, en su obra: ***Power in and Around Organizations*** moldea la escuela de poder y política de la teoría de la organización en una teoría integradora de la ***política de la administración.***

Rosabeth Moss Kanter en su obra: ***In The Change Masters,*** define a los ***maestros del cambio como arquitectos del cambio organizacional;*** son las personas adecuadas en los lugares correctos en el momento adecuado.

El artículo de ***Meryl R. Louis***: ***Organizations as CulturaLBearing Milieux*** se convierte en la primera declaración legible e integradora de los supuestos y posiciones de la escuela cultural organizacional.

Michael Keeley, en su obra: ***Values in Organizational Theory and Management Education***, propone que las organizaciones existan en virtud de un acuerdo sobre actividades conjuntas para lograr los objetivos separados de los constituyentes importantes, ***no para lograr objetivos o propósitos organizacionales.***

Ian Mitroff, en su obra: ***Stakeholders of the Organizational Mind*** explica cómo las percepciones de las partes tanto **internas como externas** de la organización influyen en el comportamiento organizacional, particularmente en la **toma de decisiones** sobre problemas complejos de diseño y política organizacional.

Pondy, Frost, Morgan y Dandridge en su obra***: Organizational Symbolism*** editan el primer volumen definitivo sobre ***Administración Simbólica*.**

Linda Smircich, en su artículo: ***Organizations as Shared Meanings*** examina cómo los ***sistemas de significados*** comúnmente compartidos se desarrollan y se sostienen en las organizaciones a través de procesos de comunicación simbólicos, y cómo los **significados compartidos** dan un sentido de comunidad y carácter distintivo.

1984

Sergiovanni y Corbally en su obra ***Leadership and Organizational Culture*** editan la primera colección notable de artículos sobre la perspectiva de la cultura organizacional. **Sergiovanni** en su capítulo de apertura: ***Cultural and Competing Perspectives in Administrative Theory and Practice*** articula claramente los supuestos fundamentales de la cultura organizacional y la perspectiva de la gestión simbólica.

Siehl y Martin informan sobre los hallazgos del primer estudio empírico cuantitativo y cualitativo importante de la cultura organizacional en: ***The Role of***

Symbolic Man-agement: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?

Ilya Prigogine, publica su obra: ***Order Out of Chaos***. El químico ganador del Premio Nobel de 1977 contribuye significativamente a la comprensión de los procesos irreversibles, particularmente en sistemas que están lejos del equilibrio. Su trabajo comienza a traspasar los límites de las ciencias físicas y entra en el ámbito de las ciencias sociales a medida que los científicos sociales comienzan a analizar los sistemas bajo la apariencia de sistemas complejos de adaptación y utilizan la teoría del caos para explicar los fenómenos sociales.

1985

Edgar Schein escribe la primera edición de su declaración integradora de la escuela de cultura organizacional: ***Organizational Culture and Leadership.***

Nils Brunsson, en su obra: ***The Irrational Organization,*** postula que la racionalidad puede conducir a buenas decisiones, pero disminuye la probabilidad de acción y cambio organizacional.

Muhammad A. Al-Buraey, en su obra: ***Administrative Development***, combina la metodología y la técnica occidentales con la sustancia, los valores y la ética islámicos para demostrar cómo la perspectiva islámica (como un sistema y una forma de vida) es una fuerza importante en el proceso y la realización del desarrollo administrativo en todo el mundo.

1986

Desmond Graves en su obra: ***Corporate Culture: Diagnosis and Change,*** presenta el primer tratado metodológico serio sobre el ***diagnóstico*** de la cultura organizacional.

Michael Harmon y Richard Mayer escriben: ***Organization Theory for Public Administration,*** un texto completo sobre la teoría de la organización del sector público.

Gareth Morgan en su obra: ***Images of Organization*** desarrollan el arte de la lectura y la comprensión de las organizaciones a partir de la premisa de que nuestras teorías de la organización se basan en metáforas o imágenes mentales distintivas pero parciales.

Nancy J. Adler en su obra: ***International Dimensions of Organizational Behavior*** ofrece al estudiante de teoría y comportamiento organizacional una perspectiva sobre el impacto de la cultura en las organizaciones tanto en el ámbito nacional como internacional.

Jay B. Barney y William G. Ouchi aportan en su obra: ***Learning from Organizational Economics*** una visión general de los temas, como la **teoría de la agencia y la teoría de los precios,** que han contribuido a la teoría de la organización.

1988
Michael Keeley en su obra: ***A Social Contract Theory of Organizations,*** combina y amplía sus ensayos previos sobre múltiples constituciones, propósitos organizativos, sistemas de justicia, valores y valor organizcional en la primera declaración integral. **Quinn y Cameron**, compilan la obra: ***Paradox and Transformation***, una importante ***colección de ensayos*** sobre la necesidad de manejar con ***paradojas*** en organizaciones complejas, en lugar de tratar de eliminarlas necesariamente. La revista ***American Journal of Sociology*** publica un acalorado debate entre los principales proponentes y detractores de la teoría de la organización. **Shoshana Zuboff,** en su obra: ***In the Age of the Smart Machine***, se examinan los efectos del cambio de la tecnología de la información en la autoridad y la jerarquía en las personas y las organizaciones. **Thomas Saaty,** en su obra: ***Decision Making for Leaders*** introduce el ***analytic hierarchy process*** (***proceso de jerarquía analítica***) con un sistema de soporte de decisiones de aplicaciones de software. Mediante este proceso, las situaciones complejas se dividen en partes componentes, que se organizan en un orden jerárquico, con valores numéricos asignados a cada juicio, para determinar cuáles componentes tienen la prioridad más alta, para producir resultados deseables para la situación.
1989
Rosabeth Moss Kanter, en su libro: ***When Giants Learn to Dance*** examina cómo las organizaciones pueden obtener las ventajas de la pequeñez (flexibilidad) y el tamaño (poder de permanencia) al mismo tiempo.
1990
Sally Helgesen, crea su obra: ***Diary Studies*** que exploran cómo las mujeres líderes toman decisiones y recopilan y dispersan información en las organizaciones. Helgesen, en su obra: ***The Female Advantage***, sugiere que ***las mujeres pueden ser las nuevas japonesas*** de la gerencia. **Elliott Jaques**, en su obra: ***In Praise of Hierarchy***, sostiene que los críticos de la jerarquía están equivocados. En lugar de necesitar nuevas formas de organización, necesitamos ***aprender cómo administrar mejor las jerarquías.*** **Short and Clarke**, en su obra: ***In Organizations, Uncertainties, and Risk***, describa cómo el comportamiento organizacional se ve afectado por la toma de decisiones bajo riesgo e incertidumbre, y cómo, a su vez, el riesgo y la incertidumbre en la sociedad en general afectan la toma de decisiones de las organizaciones. **Paul S. Goodman y Lee S. Sproull**, en su obra: ***Technology and Organizations*** describen cómo el comportamiento organizacional se ve afectado por las nuevas tecnologías. Argumentan que los impactos de la tecnología son tan grandes que

deben encontrar nuevas formas de hacer negocios para sobrevivir al nuevo clima tecno-empresarial.

Allan R. Cohen y David L. Bradford en su libro: ***Influence Without Authority*** discute una alternativa para el logro de trabajo, basado en la **ley de reconocimiento**, que conduce al empoderamiento organizacional y al beneficio mutuo de los participantes.

Pasquale Gagliardi, en su obra: ***Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape***, se enfoca aen los artefactos corporativos: edificios, objetos, imágenes y formas que son parte de la creación de culturas corporativas. Presenta visiones socio-constructivistas, fenomenológicas e interpretativas de la realidad.

Peter Senge y su muy importante libro: ***The Fifth Discipline Discerns*** descubre las organizaciones con ***incapacidades de aprendizaje*** de las **organizaciones que aprenden** así como las probabilidades con las que se presentan.

David Ulrich and Dale Lake en su libro: ***Organizational Capability: Com-peting from the Inside Out***, desarrollan una ***teoría de la competencia interna*** que optimiza la capacidad organizativa. Su libro, explica qué es la ***capacidad*** y cómo desarrollarla sobre la base de la acción de la gerencia.

Lex Donaldson en su artículo publicado en ***Academy of Management Review*** titulado: ***The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*** explica qué es la ***capacidad*** explica las potencialidades y dificultades de la economía organizacional.

Karl Weick, en el capítulo: ***Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies***, en el libro de **Goodman y Sproull: *Technology and Organizations***, examina los procesos cognitivos que se utilizan en su lucha por adaptarse al trabajo en entornos donde los eventos importantes son impredecibles y caóticos

R. Roosevelt Thomas, Jr. en su publicación en la revista ***Harvard Business Review*** el artículo: ***From Affirmative Action to Affirming Diversity***, la diversidad cultural como concepto organizativo y objetivo definible echa raíces y florece.

Paul H. Rubin, en su obra: ***Managing Business Transactions***, aborda los temas sobre el costo de mantener la relación del agente primario, el cómo minimizar los costos y los efectos de los costos de transacción, en torno a la organización.

1991

Robert O. Lord y Karen J. Maher, en su obra: ***Information Processing: Linking Perceptions and Performance***. enmarcan el liderazgo en términos de cómo los ***comandantes*** organizacionales procesan la información (racional, de capacidad limitada, expertos y cibernéticos) y relacionan esto con la forma en que otros participantes en el entorno del líder, procesan la información sobre ellos en el procesamiento de la información: vinculación de las percepciones y el rendimiento.

Ryan y Oestreich, en su libro: ***Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*** explica la relación entre el miedo y la productividad en el lugar de trabajo. La gerencia debe

asumir la responsabilidad del miedo en el lugar de trabajo, comenzando con ellos mismos y luego enumerar los esfuerzos de todos los participantes de la organización.

Manfred Kets de Vries, en su obra: ***Organizations on the Couch.*** demuestra cómo los patrones de comportamiento racionales e irracionales de los individuos influyen en las organizaciones.

1992

Jeffrey Pfeffer en su libro: ***Managing With Power*** describe cómo consolidar el poder y usarlo para objetivos organizacionales constructivos, instando a los gerentes a darse cuenta de que si no usan el poder, alguien más lo hará.

Barbara Czarniawska-Joerges, en su obra: ***Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*** explica la creación de sentido en la vida organizacional, incluso cuando el comportamiento organizacional no tiene sentido. Sus ideas, constituyen un análisis intercultural y transcontextual de la creación de sentido en las grandes organizaciones.

David Nadler, Marc Gerstein y Robert Shaw, en su obra: ***Organizational Architecture***, usan la arquitectura como una metáfora para identificar formas y características en evolución de las organizaciones efectivas del futuro, incluidos los equipos de trabajo autónomos, sistemas de trabajo de alto rendimiento, escisiones, redes, organizaciones auto-diseñadas, y límites difusos.

Charles Hampden-Turner, en su obra: ***Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony***, estudia las organizaciones que enfrentan los desafíos de las culturas en evolución, utilizando la perspectiva de los ***dilemas centrales***. Los dilemas son dos lemas, o proposiciones, ubicados en un eje donde se sitúa a la organización en medio.

Joan Acker, en su capítulo: ***Gendering Organization Theory*** dentro de la obra de **A. J. Mills and P. Tancred:** ***Gendering Organizational Analysis***, afirma que las actividades ordinarias en las organizaciones no son neutrales con respecto al género. Ellos perpetúan la ***subestructura de género dentro de la organización misma y dentro de la sociedad en general***, así como en la teoría de la organización.

David Osborne y Ted Gaebler en su libro ***best-sellier: Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector***, afirma que las agencias públicas deben ser diseñadas para proteger al público de los políticos y burócratas que obtienen demasiado poder o hacen mal uso del dinero público. Para conrarrestarlo, se requiere de un ***gobierno empresaria***l.

Ralph D. Stacey, en su libro: **Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos** desafía la visión de que el éxito organizacional se deriva de la estabilidad, la armonía, la previsibilidad y el equilibrio estable. Los gerentes deben afrontar la ***inestabilidad ilimitada*** porque el desorden, el azar y la irregularidad pueden ser beneficiosos.

Richard Beckhard y Wendy Pritchard, en su obra: ***Changing the Essence discusses leadership behaviors*** analiza los comportamientos de liderazgo que son necesarios para iniciar y gestionar un cambio organizacional fundamental.

1993

William Bergquist, en su libro: ***The Postmodern Organization*** analiza comparativamente las nociones premodémicas, modernas y posmodernas de las cinco dimensiones de la vida organizacional: tamaño y complejidad, misión y límites, liderazgo, comunicación, capital y valores del trabajador.

Taylor Cox, Jr., en su obra: ***Cultural Diversity in Organizations***, examina los beneficios potenciales y las dificultades que pueden surgir en una organización de la diversidad cultural.

Ian Mitroff y Harold Linstone, en: ***The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking,*** examinan cuatro formas de conocimiento.

Michael Hammer y James Champy, en su obra: ***Reengineering the Corporation***, describen cómo rediseñar radicalmente los procesos, la organización y la cultura de una empresa para lograr un salto cualitativo en el rendimiento.

James D. Woods y Jay H. Lucas, en su obra: ***The Corporate Culture***, exploran clo qu es ***ser gay en el mundo corporativo*** y cómo gestionar la identidad sexual en el lugar de trabajo. Fomentan la apertura en las prácticas corporativas, como enumerar las preferencias sexuales junto con el género y la etnicidad en los programas de capacitación, reclutamiento y retención.

L. Douglas Kie, en su obra: ***Nonlinear Dynamical Analysis: Assessing Systems Concepts in a Govemment Agency***l sugiere que las ***dinámicas no lineales, o la teoría del caos***, pueden aplicarse a las agencias públicas porque las organizaciones humanas son sistemas no lineales.

Harrison M. Trice y Janice M. Beyer, escriben su obra: ***The Cultures of Work Organizations,*** siendo el tratado más completo sobre la cultura organizacional,

Donald Kettl, en su obra: **Sharing Power** se suma al creciente debate sobre la privatización de bienes y servicios del gobierno, argumentando que el gobierno debe convertirse en un ***comprador inteligente*** cuando se encuentra compartiendo el poder como una organización que realiza relaciones de contratación con el sector privado.

Camille Stivers, en su obra: ***Gender Images in Public Administration*** examinan el papel que desempeña el administrador público tradicional, es decir, el experto profesional, el líder visionario, el tutor y el ciudadano en la producción de sesgos de género.

Michael Diamond, en su obra: ***The Unconscious Life of Organizations*** proporciona una dimensión psico-dinámica a las complejidades organizacionales modernas, explicando que las interacciones de la ***dinámica jerárquica inconsciente y las relaciones de trabajo*** en general, producen tanto nuestras culturas organizacionales de valores y rituales como emociones o identidades organizacionales.

James A. Belasco y Ralph C. Stayer, en su obra: ***Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead,*** se pregunta: ¿que tipo de líder es Usted? Las manadas de buffalo siguen ciegamente al búfalo líder, mientras que los gansos que vuelan en formación se turnan para dirigir y asumir la responsabilidad de toda la formación.

Christopher Pollitt, en su obra: ***Managerialism and the Public Services*** se convierte en el primer trabajo importante que aplica el ***gerencialismo*** a la administración pública.

Edgar H. Schein, en su obra: ***Defining Organizational Culture*** presenta una ***definición formal*** de cultura organizacional a través de un modelo de tres niveles de cultura.

Scott D. N. Cook y Dvora Yanow, en su obra: ***Culture and Organizational Learning*** ofrecen otra explicación de la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional al sugerir que: ***la capacidad de una organización para aprender cómo hace lo que hace y donde lo aprende, no es propiedad de miembros individuales de la organización, sino de agregarse al mismo"***

El Informe de **Al Gore en su obra:** ***The Gore Report on Reinventing Governmen****t* sobre la se publica y se conoce como *la* ***National Performance Review.***

Hans-Jürgen Warnecke pubica el libro: ***The Fractal Company. A Revolution in Corporate Culture***, partiendo de los trabajos iniciales de **Benoit Mandelbrot** haciendo una proyección de cómo la geometría fractal incide en la organización de la empresa.

1994

L. Douglas Kiel, en su obra: ***Managing Chaos and Complexity in Government,*** aplica la ***teoría del caos*** a la auto-organización en la gestión pública. Kiel muestra cómo las estructuras y los procesos profundos de la dinámica de la agencia pueden fomentar el aprendizaje y sobrellevar el riesgo y la incertidumbre.

Lane Tracy, en su obra: ***Leading the Living Organization: Growth Strategies for Management,*** aboga por la premisa de que las organizaciones tienen vidas propias y, por lo tanto, tienen el derecho de sobrevivir y desarrollarse; Por lo tanto, la toma de decisiones debe incluir los valores y objetivos de la organización.

Bart Victor y Carroll Stephens, en su obra: ***The Dark Side of the New Organizational Forms.*** hacen una advertencia para quienes ven las oficinas virtuales, ocupaciones virtuales y las relaciones temporales entre las personas y sus organizaciones sin bases en la ***lealtad, dedicación y pertenencia***.

1995

Thierry C. Pauchant, en su obra: ***In Search of Meaning.*** adopta el término ***existencialismo organizacional*** y en particular examina los problemas administrativos y organizacionales actuales utilizando la tradición existencial.

Mark J. Martinko, en su obra: ***Attribution Theory: An Organizational Perspective*** describe cómo las personas explican las causas de su propio comportamiento y el de otros, a través de una lente organizacional, basada en la ***teoría de la atribución.***

1996

Peggy Yuhas Byer, en su obra: ***Organizational Communication: Theory and Behavior*** reúne una serie de ensayos que contribuyen sobre el tema de la comunicación humana en las organizaciones modernas.

Espejo, Schuhmann, Schwaninger y Bilello, en su obra: ***Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management.*** abordan los problemas actuales de la complejidad en las organizaciones modernas y cómo los ***cibernéticos organizacionales*** y gerenciales contribuyen a este desarrollo en la transformación y su aprendizaje.

1997

Hedberg, Dahlgren, Hansson y Olve en su libro: ***In Virtual Organizations and Beyond: Discover Imaginary Systems,*** describen una nueva perspectiva sobre las organizaciones, a la que llaman ***la organización imaginaria***, donde se utilizan tecnologías de la información, alianzas y otros. Se utilizan redes tanto dentro como fuera de la organización para describir todo el sistema.

1998

Richard M. Burton and B0rge Obel, en su obra: ***Technology as a Contingency Factor,*** evalúa los impactos que la tecnología tiene en seis dimensiones del diseño de la organización: formalización, centralización, complejidad, configuración, coordinación y control, e incentivos.

1999

Jay M. Shafritz, en su obra: ***Shakespeare on Management: Wise Business Counsel from the Bard***, ofrece un giro convincente a las contribuciones literarias de Shakespeare al explorar sus pensamientos sobre los negocios y la administración.

William T. Gormley, Jr., y David L. Weimer, en su obra: O***rganizational Report Cards*** entran al debate sobre el desempeño de la organización y los problemas de calidad al ofrecer la primera evaluación de las ***tarjetas de informe*** como herramientas para el rendimiento de la organización,

Edward A. Stohr y Sivakumar Viswanathan, en su obra: ***Recommendation System: Decision Support for the Information Economy,*** examinan el desafío para quienes toman decisiones de filtrar la información en un entorno actual rico en información.

Janet Fulk y Gerardine DeSanctis, en su capítulo: ***Articulation of Communication Technology and Organizational Form,*** en el libro: ***Shaping Organization Form: Communication, Connection, and Community,*** exploran las conexiones entre la tecnología de la comunicación y la forma organizaciona
2002
Zygmunt Bauman publicó: ***Liquid Modernity*** **(2002).** Él acuñó el término de **modernidad líquida** a los tiempos actuales, basándose en los conceptos de **fluidez, cambio, flexibilidad, adaptación, entre otros**. **Bauman** afirma que lo *"líquido"* es una metáfora regente de la época moderna, ya que esta sufre continuos e irrecuperables cambios. Asimismo, **lo líquido no se fija en el espacio ni se ata al tiempo**, se desplaza con facilidad, no es posible detenerlo fácilmente; y todas estas son a la vez características fundamentales de las actuales rutinas diarias.
2016
Salim Ismail escribe su obra: ***Exponential Organizations*** (**Ismail et al. 2016**)

Fuente: Shafritz y Ott (2001) con adaptación propia

Como se observa, la organización, es referida a una unidad social con algunos propósitos particulares la cual ha sido sujeta a proposiciones que buscan explicar o predecir el cómo se comportan los grupos y los individuos en diferentes, tiempos, estructuras y circunstancias organizacionales. Esto es de gran utilidad para cualquier gerente o líder. No es una exageración decir que el mundo está regido por las premisas subyacentes de la teoría de la organización, ya que, desde el inicio de la humanidad, ésta se organizó por primera vez para la caza, la guerra e incluso a vida familiar.

La teoría organizacional permaneció inadvertida en gran medida durante siglos hasta que la sociedad encontró un uso práctico para ella: ayudar a administrar las industrias e instituciones cada vez más crecientes de fines del siglo XIX. Es hasta el inicio del siglo XX que se le da sustento intelectual y explicativo a lo que hasta entonces era considerado como rasgos de individuos temerarios, astutos y/o hasta aventureros.

Sin embargo, es posible afirmar:

"…*que no existe tal cosa como la teoría de las organizaciones",* sino más bien, *"la existencia de muchas teorías que intentan explicar y predecir cómo se comportarán las personas en lo grupal y en lo individual"*

A partir de diversas estructuras organizacionales, culturas y circunstancias varias (**Shafritz y Ott,2001).**

Algunas teorías de la organización son compatibles con otras y se basan en ellas: en lo que explican o predicen, los aspectos que consideran importantes, sus suposiciones sobre ellas mismas y el mundo a partir de las cuales se crean, etc. De esta manera, tienden a usar el mismo lenguaje o jerga, por lo que estas agrupaciones de teorías y teóricos que las sustentan, suelen denominarse *escuelas, perspectivas, tradicionales, marcos, modelos, paradigmas u, ocasionalmente, épocas de la teoría de la organización*.

Es de hacer notar que los teóricos de las diversas escuelas usualmente se ignoran entre sí y cuando se reconocen lo hacen de forma negativa. Por ejemploi, tenemos que **Arthur Kuriloff (1963)** describió que:

"…*cada teoría de la organización está en desacuerdo con las demás, defendiendo su propia posición y/o afirmando que tiene mayor importancia que el resto de las demás".*

O el caso de **Graham Astley y Andrew (1983)**:

"…*el problema es que las diferentes escuelas de pensamiento [organizacional] tienden a centrarse solo en aspectos individuales y utilizan lógicas y vocabularios tan diferentes que no se hablan directamente"*.

O el de **Lee Bolman y Terrence Deal (1997)**:

"…*dentro de las ciencias sociales, las principales escuelas de pensamiento han evolucionado, cada una con su propia visión de las organizaciones, sus propios conceptos y supuestos bien definidos, y sus propias ideas sobre cómo los gerentes pueden mejorar poner las conferencias sociales bajo control".*

Con lo anterior, es razonable concluir que no sólo ha habido consenso sobre lo que constituye el conocimiento de la teoría organizacional, sino que no la habrá en el futuro cercano. Así, cualquier persona que estudie este tema es libre de unirse a la escuela de la teoría de la organización de su elección y de aceptar los límites filosóficos de un grupo de pensadores serios sobre otro.

Pero antes de elegir una escuela y/o excluir a otras, se debe considerar las opciones a partir de examinar las fortalezas y debilidades de cada una, observar si su filosofía está en armonía con sus propias creencias, suposiciones o predisposiciones establecidas.

Es más, puede descubrir que ninguna perspectiva merece su lealtad, que cada una contiene información importante y conocimientos que son útiles en diferentes circunstancias, pero que no cubren del todo sus percepciones. Debe tomar en cuenta, que son modelos basados en constructos que se basan en descripciones mas no en evaluaciones de las mismas, con el propósito primordial de organizar y ampliar el conocimiento sobre las organizaciones y cómo estudiarlas.

Así como existe un desacuerdo entre los distintos marcos acerca de lo que hace que las organizaciones funcionen, también hay diferentes puntos de vista sobre la mejor manera de agrupar las teorías de organización en las escuelas. Cada uno de los principales marcos de la teoría de la organización está asociado con un período en el tiempo. Por ejemplo, la escuela clásica estaba en su mejor momento en las décadas de 1920 y 1930, y la escuela de recursos humanos en la década de 1960 y principios de la de 1970.

Cada escuela tuvo sus inicios, mientras que otra fue dominante, gradualmente ganando aceptación y eventualmente reemplazando a sus predecesores como la perspectiva dominante. Al perder el centro del escenario, dichos modelos de la teoría organizacional, decaen pero no mueren.

Su pensamiento influye en las teorías organizacionales posteriores, incluso aquellos que rechazan sus suposiciones y principios básicos. Trabajos importantes desde estas perspectivas anteriores se convierten en los *clásicos atemporales.*

Thomas Kuhn (1970) postuló que este proceso dialéctico es común en todas las ciencias, incluyendo la física, las matemáticas y la psiquiatría. Es bastante común que las teorías que están cerca uno del otro cronológicamente, tengan suposiciones básicas muy divergentes sobre el objeto de sus teorías. Generalmente se agrupan las teorías por el período de tiempo durante el cual se escribieron las contribuciones más importantes.

Otros teóricos de la organización utilizan diferentes enfoques para etiquetar las teorías. Por otro lado, **Herbert Simon (1997)**, entre otros, ha presentado un sólido

argumento de que el uso de teorías (o escuelas o perspectivas) confunde más de lo que ayuda. **Ver Figura 2.1**

Figura 2.1. Ejemplo de teorías de la organización según Astley y Van de Ven (1983)

	Orientación Determinística	Orientación Voluntarista
Macro Nivel	Selección Natural	Acción Colectiva
Micro Nivel	Selección Estructural	Selección Estratégica

Ejemplos de clasificación de algunas teorías de la organización de acuerdo a Astley y Van de Ven

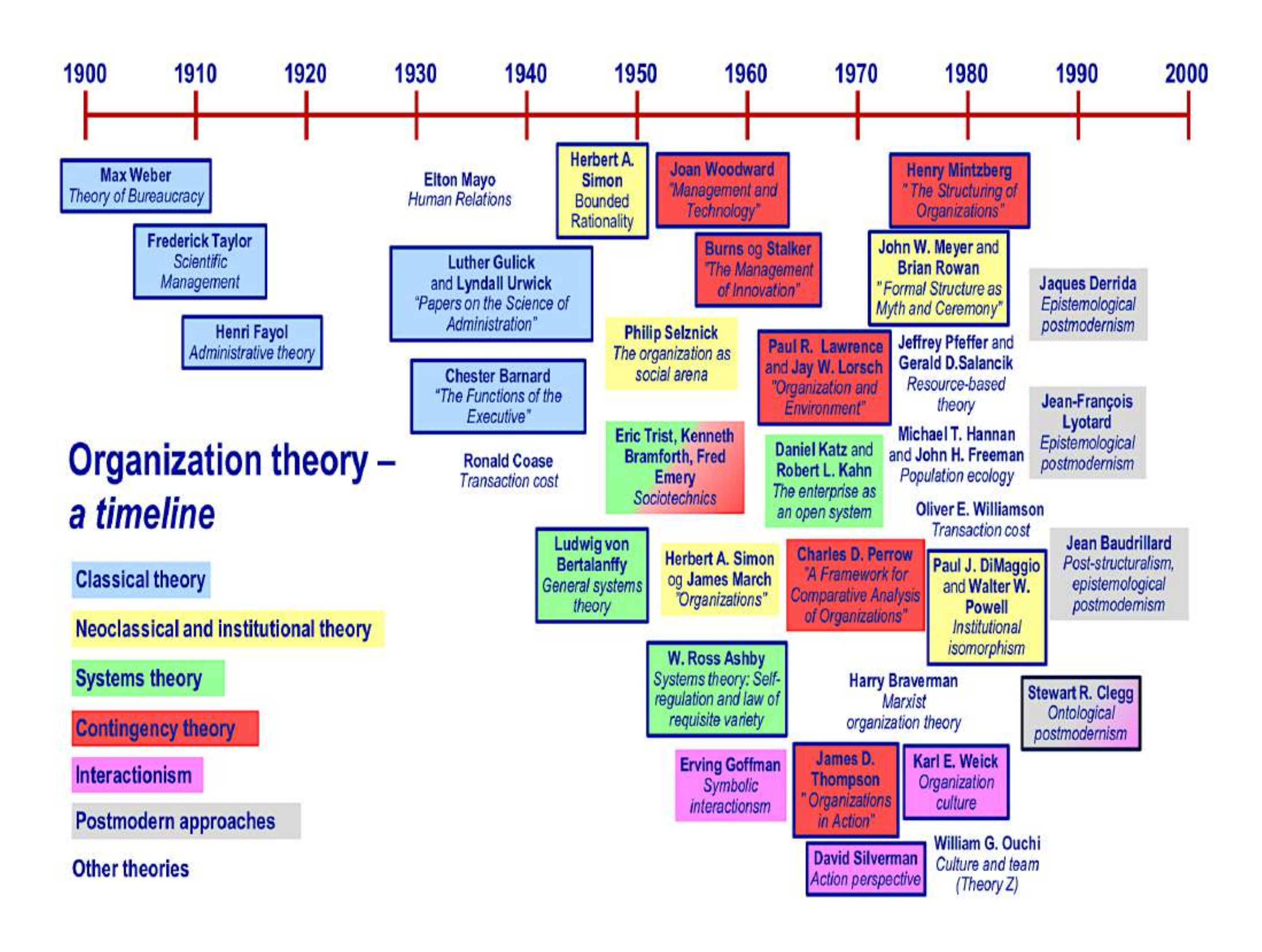
Sistema Estructural: *Gulick and Urwick (1937), Fayol (1949), Merton (1940), Blau and Scott (1962), Lawrence y Lorsch (1967), James D. Thompson (1967);* ***Selección Estratégica:*** *Blau (1964), Feldman and March (1981), Strauss et al. (1963), Weick (1979), Bitmer (1965);* ***Selección Natural:*** *Aldrich (1979), Hannan and Freeman (1977), Porter (1981), Pfeffer and Salancik (1978);* ***Acción Colectiva:*** *Emery and Trist (1960), Hawley (1950, 1968), Schon (1971)*

Fuente: W. G. Astley &. A. H. Van de Ven (1983), con adaptación propia.

2.2. Resumen de línea de tiempo

Con el fin de ubicar a los diferentes autores en el tiempo, se presenta la **Figura 2.2.**

Figura 2.2. Resumen de línea de tiempo de autores y corrientes organizacionales



Fuente: Groth (2013)

Como se observará, la línea divisoria entre cada corriente oganizacional puede ser muy sutil llegando a convivir al mismo tiempo con varios autores diferentes e incluso corrientes poco conocidas.

CAPÍTULO 3. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

No se tiene una fecha precisa que pueda ser identificada como el comienzo de una reflexión seria acerca de cómo funcionan las organizaciones orgánicas y cómo deben estructurarse y administrarse.

Uno puede rastrear escritos sobre administración y organizaciones tan atrás como los orígenes conocidos del comercio. Se puede aprender mucho de las primeras organizaciones de musulmanes, hebreos, griegos y romanos. Si nos tomáramos el tiempo, podríamos argumentar que gran parte de lo que sabemos sobre la teoría de la organización tiene sus orígenes en los tiempos antiguos y medievales.

Después de todo, fue **Aristóteles** quien primero escribió sobre la importancia de la cultura de los sistemas de administración. **Ibn Taymiyyah**, fué de los primeros en tilizar el método científico para delinear los principios de administración en el marco del Islam y **Maquiavelo**, quien le dio al mundo el análisis definitivo del uso del poder.

Con el fin de proporcionar una orientación hacia las raíces profundas de la teoría de la organización en épocas anteriores, se ofrecen dos ejemplos de sabiduría antigua sobre la gestión de la organización.

Aunque siempre será muy interesante el profundizar en la sabiduría de los antiguos, la mayoría de los analistas de los orígenes de la teoría de la organización ven los inicios del sistema de fábricas en Gran Bretaña en el siglo XVIII como el lugar de nacimiento de complejas organizaciones económicas y, en consecuencia, del campo de la teoría de la organización.

La teoría de la organización clásica, como su nombre lo indica, fue la primera teoría de su tipo, por lo que se se considera "*tradicional*" y sigue siendo la base de otras escuelas de teoría de la organización. Por lo tanto, una comprensión de la teoría clásica de la organización es esencial no solo por su interés histórico sino también, y más importante, porque los análisis y teorías posteriores suponen un conocimiento de la misma. Ver **Tabla 3.1.**

Tabla 3.1. Ejemplos de la práctica organizacional en tiempos remotos

Descripción
1491 AC
En el Libro de Éxodo, Capítulo 18 en el que **Jethro**, (suegro de **Moisés**), reprende a **Moisés** por no establecer una organización a través de la cual pueda delegar su responsabilidad por la administración de justicia. En el versículo 25, **Moisés** acepta el consejo de Jethro; él "*escogió a los hombres capaces de todo Israel, y los hizo dirigirse sobre el pueblo, los gobernantes de miles, los gobernantes de cientos, los gobernantes de cincuenta y los gobernantes de decenas*". **Moisés** continuó juzgando los "*casos difíciles*", pero sus gobernantes juzgaron "*cada pequeña materia*" ellos mismos. **Frederick Winslow Taylor** desarrollaría más adelante este concepto de "*administración por excepción*" para audiencias modernas.
470 AC
Sócrates anticipa los argumentos a favor de la "*administración genérica*" y los "*principios de administración*", mientras explica a Nicómaco que un líder que "*sabe lo que necesita y puede proporcionarlo, [puede] ser un buen presidente, ya sea que tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad o un ejército* "(**Jenofonte, 1869**). **Sócrates** enumera y discute los deberes de todos los buenos presidentes de instituciones públicas y privadas y enfatiza las similitudes. Esta es la primera afirmación conocida de que las organizaciones como entidades son básicamente iguales, y que un administrador que podría manejar bien a uno sería igualmente experto en lidiar con otros, aunque sus propósitos y funciones puedan ser muy diferentes.

Fuente: Recopilación y adaptación propia

La evolución de cualquier teoría debe ser vista en contexto. Las creencias de los teóricos de la gestión temprana acerca de cómo funcionaban o deberían funcionar las organizaciones eran un reflejo directo de los valores sociales de sus tiempos, y los tiempos eran duros.

Fue bien entrado el siglo XX antes de que los trabajadores industriales de los Estados Unidos y Europa comenzaran a disfrutar incluso de "*derechos*" limitados como *"ciudadanos organizacionales"*. Los trabajadores no eran vistos como individuos sino como partes intercambiables en una máquina industrial en la que las partes estaban hechas de carne solo cuando no era práctico fabricarlas de acero.

El advenimiento de la maquinaria impulsada por energía y, por lo tanto, el moderno sistema de fábrica generó nuestros conceptos actuales de *"organización económica y organización para la producción"*. El equipo motorizado era caro. Los trabajadores de producción no podían comprar y usar su propio equipo, ya que tenían sus propias herramientas.

Cada vez más, los trabajadores sin sus propias herramientas y, a menudo, sin ninguna habilidad especial tenían que reunirse para trabajar donde estaban los equipos, en las fábricas. La entrada del sistema de fábrica presentó a los gerentes de las organizaciones una serie de problemas nuevos sin precedentes. Los gerentes tenían que organizar inversiones cuantiosas de capital, planificar y organizar actividades de producción, coordinación y control confiables a gran escala de un gran número de personas y funciones, contener costos, y mantener una fuerza laboral capacitada y motivada.

Bajo el *sistema de fábrica,* el éxito organizacional resultó de sistemas de producción bien organizados que mantuvieron ocupadas a las máquinas y los costos bajo control. Los ingenieros industriales y mecánicos, y sus máquinas, fueron las claves de la producción. Se necesitaron estructuras organizacionales y sistemas de producción para aprovechar al máximo las máquinas.

Se pensaba que las organizaciones debían funcionar como máquinas, usando personas, capital y máquinas como sus partes, al igual que los ingenieros industriales buscaban diseñar *las mejores* máquinas para mantener a las fábricas productivas, las teorías de la organización eran dominadas por el pensamiento de ingeniería industrial y la mecánica.

La búsqueda permanente fue hallar *la mejor manera* de organizar para la producción. De esta manera, las primeras teorías de las organizaciones se dirigieron principalmente de la anatomía o estructura de las organizaciones formales. Este fue el medio, o el medio ambiente, el modo de pensar, que dio forma e influyó en los principios de la teoría de la organización clásica.

La centralización del equipo y la mano de obra en las fábricas, la división del trabajo especializado, la gestión de la especialización y los reembolsos económicos del equipo de la fábrica, todos eran preocupaciones de la obra del economista escocés **Adam Smith (1776)** debido a su obra ***An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations***.

El historiador **Arnold Toynbee (1956)** identificó a **Adam Smith (1723-1790) y James Watt (1736-1819)** como las dos personas responsables de impulsar al mundo hacia la industrialización. **Watt**, de hecho, fue el inventor de la máquina de vapor. **Smith,** quien es considerado el padre de la disciplina académica de la economía, proporcionó la base intelectual para el capitalismo *laissez-faire*.

Su obra ***The Wealth of Nations*** dedica su primer capítulo, ***Of the Division of Labour*** a una discusión sobre la organización óptima de una fábrica de alfileres. ¿Por qué? Debido a que la especialización de la mano de obra fue uno de los pilares del mecanismo de mercado de la *mano invisible* de **Smith,** en el que se estableció que las mayores recompensas serían para aquellos que eran los más eficientes en el mercado competitivo. Los fabricantes de pines tradicionales podían producir solo unas pocas docenas de pines al día.

Cuando se organizan en una fábrica con cada trabajador realizando una operación limitada, podrían producir decenas de miles por día. La división del trabajo de Smith, es la declaración más famosa e influyente sobre la lógica económica del sistema fabril, revolucionando el pensamiento sobre la economía y organización.

Así se ha definido operacionalmente el año 1776, año en que se publicó ***Wealth of Nations*,** como el punto de partida para la teoría de la organización como ciencia aplicada y disciplina académica.

A partir de lo anterior, se observa una etapa precientífica. Ver **Tabla 3.2.**

Tabla 3.2. Etapa precientífica de la teoría organizacional

Descripción
1856
Daniel C. McCallum (1815-1878), fue un ingeniero del ferrocarril y gerente, acreditado de haber desarrollado el *primer organigrama*. Explicó los principios generales de la organización que *pueden considerarse como establecidos y necesarios,* que incluyeron la división de responsabilidades, poder proporcional a sus responsabilidades y un sistema de informes que permitía a los gerentes saber rápidamente si las responsabilidades eran *fielmente* ejecutadas *e identificar errores* de los subordinados.
1885

El segundo, fue el **Capitán Henry Metcalfe (1847-1917)** del arsenal de Frankford del ejército de los Estados Unidos en Filadelfia, que instó a los gerentes a registrar eventos y experiencias de producción sistemáticamente para que pudieran usar la información para mejorar los procesos de producción. Publicó sus proposiciones en ***The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private (1885)***, que también fue pionero en la aplicación de los métodos de ***administración precientífica*** a los problemas del control de gestión y afirmó que existe una ***ciencia de la administración*** basado en principios que se descubren por observación diligente. Se considera precursor al de **Taylor.**
1886
El tercer defensor de la administración pre-científica de la década de 1880 fue **Henry R. Towne (1844-1924)**, cofundador y presidente de la Compañía de Fabricación Yale & Towne. En 1886, propuso que la administración de cualquier tienda era de igual importancia que la administración de ingeniería y que la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (**ASME.** American Society of Mechanical Engineers) debería asumir un papel de liderazgo en el establecimiento de una *base de datos de administración de ingeniería* de las mejores prácticas de múltiples compañías denominada *administración del trabajo.* La información podría compartirse entre empresas establecidas y nuevas. Varios años después, **ASME** adoptó su propuesta, publicada como ***The Engineer as Economist*** en ***Transactions of the American Society of Mechanical Engineers (1886).***

Fuente: Recopilación y adaptación propia

Curiosamente, **Towne** tuvo varias asociaciones significativas con **Frederick Winslow Taylo**r. Los dos eran compañeros dibujantes en **Midvale Steel. Co.** durante la década de 1880. **Towne** le dio a **Taylor** una de sus primeras oportunidades para aplicar con éxito los principios de **administración científica** en Yale & Towne en 1904. **Towne** también nominó a **Taylor** para la presidencia de **ASME** en 1906 y, por lo tanto, le brindó un foro internacional para defender la administración científica. (Tras la elección, **Taylor** reorganizó rápidamente la **ASME** de acuerdo con los principios de la **administración científica**).

La etapa clásica fue una de la que mayormente hizo contribuciones a la teoría organizacional, denominándosele a esta etapa también: *etapa de enfoque en el desempeño y la estructura de la tarea*. En términos de tiempo, estas contribuciones se hicieron en relación con la formación de la sociedad industrial y los grandes grupos industriales, lo que creó una necesidad de teorías sobre la gestión de muchas personas reunidas en torno a tareas industriales.

La preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la neuroanatomía (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y ecologista es un enfoque progresivo al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos).

Predominaba la atención en la estructura organización, con los demás elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamental. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y *administrativamente orientada.* El énfasis en la estructura es su principal característica.

Los grandes grupos industriales se caracterizaron por ser colectivos instrumentales diseñados para lograr objetivos específicos con una cultura fuertemente formalizada. El desarrollo dio lugar a teorías organizacionales con normativas para la estructuración del trabajo, donde las organizaciones eran instrumentos en el que se construían y operaban máquinas con el propósito de alcanzar un objetivo determinado.

Las escuelas de la teoría organizacional que son representativas de este período se muestran en la **Tabla 3.3.**

Tabla 3.3. Escuelas de teoría organizacional de la etapa clásica

Descripción
• **Frederick Winslow Taylor (1856-1915).** Teoría de la administración científica. • **Henri Fayol (1841-1925).** Teoría departamentalista de la organización • **Maximilian Karl Emil Weber (1864-1920).** Teoría de la Burocracia

Fuente: Recopilación y adaptación propia

Aunque dichas escuelas difieren claramente entre sí, comparten la percepción de que una *estructura formalizada* es un comportamiento prescrito para el comportamiento común del personal. Este enfoque racional se basa en la:

- Transparencia para permitir evaluar las consecuencias de decisiones organizacionales.
- Capacidad de ajustarse para el logro de la máxima producción.
- Evaluación de la posibilidad de reemplazar partes de la organización y evitar personal clave
- Necesidad de reducir las luchas internas para mantener las posiciones alcanzadas
- Gestión y control con sentido: arriba a abajo.
- Conducta profesional y racional sin relaciones emocionales disruptivas

3.1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)



La *administración científica* se originó a principios del siglo XX y **Frederick W. Taylor** fue el principal promotor. **Frederick Winslow Taylor** fue un ingeniero Industrial y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la *administración científica.*

En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se instruyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado ***Shop Management.***

De acuerdo a sus biógrafos **Taylor,** desde su adolescencia comenzó a perder la vista, además, su cuerpo era de complexión débil y no podía participar de los juegos que los otros organizaban como el béisbol y el tenis. Taylor se sintió obligado:

"…al degradante, para un muchacho, papel de espectador, dedicó su vida a concebir cómo mejorar el rendimiento del esfuerzo físico derrochado por los jugadores mediante un diseño más adecuado de los instrumentos por ellos utilizados…".

Esta actitud lo marcaría de por vida, *para él lo importante era medir el esfuerzo,* el lugar y los movimientos para obtener una vasta información y de ahí, sacar provecho de manera que se diera la mayor eficiencia posible tanto en el deporte como en la producción. Sus biógrafos también lo califican como una persona de actitud inflexible frente a las reglas del juego *incluso un juego de críquet representaba para él una fuente de estudio y de análisis*.

3.1.1. En qué consiste

La *administración científica* se basó en una idea de sistematización en la que se hicieron intentos para mejorar la eficacia de los procedimientos para tener un mejor efecto a través de análisis científicos y experimentos. **Taylor** creía que era posible prescribir los procesos que dieron como resultado un rendimiento máximo con un mínimo de entrada de energía y recursos. Por lo tanto, el punto de partida de **Taylor** fue el proceso de trabajo individual, que tuvo consecuencias considerables en todo el sistema de producción.

La estructura tuvo que adaptarse al enfoque que se dispuso para los procesos de trabajo, y al hacerlo, el gerente perdió su papel de gobierno al estar sujeto a soluciones científicamente calculadas. Por lo tanto, era necesario establecer un equipo de especialistas que fueran capaces de determinar los procesos de trabajo óptimos. Dado que el empleado y su manejo en los procesos de trabajo fueron el punto de partida, el enfoque de **Taylor** se clasifica como un enfoque de *abajo hacia arriba.*

La administración científica fue adoptada rápidamente por grandes empresas industriales de producción en masa. **Henry Ford** es el ejemplo más destacado de lo que se caracteriza como la *revolución industrial*. A partir de estudios del tiempo y cualidades educativas cuidadosamente determinadas, los autos se construyeron mediante la producción en masa con procedimientos fijos, como máquinas, lo que creó un nuevo término. el *fordismo.*

Antes de las propuestas de **Taylor**, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la

libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta sin tener conocimientos técnicos.

El mismo **Taylor** lo describe de esta manera:

"…encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo".

De ahí que sus principios vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, así como una notable innovación frente al sistema.

Se debe reconocer aquí, que **Taylor** representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

Por lo tanto, la *administración científica* ha tenido un impacto decisivo e importante en la práctica industrial y en las ideas teóricas de las organizaciones en general.

Más tarde, la mayoría fue criticada tanto por los empleados como por los directivos, ya que los estudios científicos en el tiempo ignoraron su propio sentido común y juicio. La escuela clásica dominó la teoría de la organización en la década de 1930 y sigue siendo muy influyente en la actualidad (**Merkle, 1980**).

Con los años, la teoría de la organización clásica se expandió y maduró. Sin embargo, sus principios y supuestos básicos, que estaban enraizados en la revolución industrial del siglo XVIII y las profesiones de ingeniería mecánica, industrial y económica*, nunca han cambiado*. Solo se expandieron, se refinaron y se hicieron más sofisticados. Ver **Tabla 3.4.**

Tabla 3.4. Principios fundamentales de la relación de la Ingeniería y la Organización

Descripción
1. Las organizaciones existen para lograr objetivos relacionados con la producción y la economía.
2. Hay una mejor manera de organizarse para la producción, y esa forma se puede encontrar de forma sistemática a través de la investigación científica.
3. La producción se maximiza a través de la especialización y la división del trabajo.
4. Las personas y organizaciones actúan de acuerdo con principios económicos racionales.
Sobre los deberes del administrador, dice:
a. Desarrollan una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, que reemplaza el antiguo método de la regla de oro.
b. Seleccionan científicamente y luego capacitan, enseñan y desarrollan al trabajador, mientras que en el pasado se elegía al mejor hombre y este se auto-capacitaba lo mejor que podía.
c. Cooperan directamente con los empleados para asegurar que todo el trabajo se está realizando de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.
d. Se establece una división del trabajo con responsabilidad entre la gerencia y los trabajadores: La gerencia se hace cargo de todo el trabajo para el que se está mejor equipado para con los trabajadores, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad, se hacía sobre los trabajadores como tales.

Fuente: Recopilación y adaptación propia

Cerca de 100 años después de que **Adam Smith** declarara que la fábrica era el medio más apropiado para la producción en masa, **Frederick Winslow Taylor** y sus seguidores difundían *el evangelio* de que los obreros serían más productivos si se planeara su trabajo científicamente. **Taylor,** el reconocido padre del movimiento de la *administración científica,* fue pionero en el desarrollo de los estudios del tiempo y el movimiento, originalmente bajo el nombre de *taylorismo* o el *sistema de Taylor*.

El *taylorismo*, o su sucesor, la *administración científica*, no fue una invención única, sino una serie de métodos y arreglos organizativos diseñados por Taylor y sus asociados para *aumentar la eficiencia y la velocidad de la producción en talleres mecánicos*. Sobre la base de la noción de que había *una mejor manera* de realizar cualquier tarea, la *administración científica* de **Taylor** trató de aumentar la producción al descubrir los métodos de producción más rápidos, más eficientes y menos fatigantes.

El trabajo del *gerente científico*, una vez que se encontró la *mejor manera*, fue imponer este procedimiento a su organización. La teoría de la organización clásica deriva de un corolario de esta proposición. Si hubiera una mejor manera de realizar cualquier tarea de producción dada, entonces, correspondientemente, también debe haber una mejor manera de realizar cualquier tarea de organización social*, incluida la organización de empresas.*

Se asumió que tales principios de organización social existen y esperan ser descubiertos por observación y análisis científico diligente. La administración científica, tal como fue defendida por **Taylor**, también contenía un poderoso mensaje social puritano.

Taylor (1911) ofreció la *administración científica* como la forma en que las empresas pueden aumentar sus ganancias, deshacerse de los sindicatos, *aumentar el ahorro y la virtud de las clases trabajadoras* y aumentar la productividad para que la sociedad en general pueda ingresar en una nueva era de armonía basada en mayor consumo de bienes producidos en masa por miembros de las clases trabajadoras.

Taylor tuvo un efecto profundo, casi revolucionario, en los campos de los negocios y la administración pública. Obtuvo credibilidad por la idea de que las operaciones organizacionales podrían ser planificadas y controladas sistemáticamente por expertos que utilizan principios científicos. Muchos de los conceptos y preceptos de **Taylor** todavía están en uso hoy en día. El legado de la *administración científica es sustancial.*

El trabajo más conocido de **Taylor (1911)** es su libro: ***The Principles of Scientific Management***, aunque también escribió numerosos artículos sobre el tema. mencionaba los principios que sustentaban la perspectiva científica de la administración y le daban un nuevo giro a la manera de cómo se hacía el trabajo en aquella época, es así como las personas que administran la producción deben adquirir nuevas responsabilidades como se verá a continuación. Ver **Tabla 3.5.**

Tabla 3.5. Principios de Taylor sobre la gerencia organizacional

Descripción
1. Debe elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo modelo empírico.
2. Debe seleccionar científicamente a los trabajadores, les adiestran, enseñan y forman, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía mejorar.
3. Debe colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado
4. Debe repartir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los obreros. La gerencia toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitada que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores.
5. Debe estudiar para promover mejores oportunidades para el empleado. El estudio del trabajo se hace consultando al trabajador, sino en asociación con él.

Fuente: Taylor (1911) con adaptación propia

La *administración científica* surgió como un movimiento nacional durante una serie de eventos en 1910. Las compañías ferroviarias en los estados del este de Estados unidos, solicitaron un aumento en las tarifas de transporte ante la Comisión de Comercio Interestatal (**ICC.** Interstate Commerce Commission).

Los ferrocarriles habían estado recibiendo mala prensa, siendo culpados por (entre muchas otras cosas) una restricción de precios que estaba arruinando a los agricultores, por lo que recibieron una amplia cobertura de los medios. **Louis D. Brandeis**, un abogado más tarde sería un juez de la Corte Suprema, tomó el caso contra los ferrocarriles sin pago alguno.

Brandeis llamó a **Harrington Emerson**, un consultor que había *sistematizado* el Ferrocarril de Santa Fe, para declarar que los ferrocarriles no necesitaban incrementar sus precios: podían *ahorrar un millón de dólares al día* utilizando lo que **Brandeis** llamó inicialmente *métodos de administración científica* (**Urwick, 1956**).

Al principio, **Taylor** se mostró reacio a usar la frase porque le sonaba *demasiado académico.* Aún así, a la **ICC** le interesó significando el auge de la administración científica con **Taylor** a la cabeza.

El deseo de **Taylor** en aplicar su venerado ***scientific management***, iba en la *noble dirección* de **conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajado**r.

Aún así, después contradice esta afirmación diciendo que ha visto como los trabajadores que empiezan a tener aumentos en su sueldo en más de un 60 % se convierten en *tomadores de trago* y empiezan a disminuir su producción y, así, su calidad de vida; de ahí que el 60 % en el aumento de sueldo sea para él, el tope máximo a pagarle a quien califique como un trabajador tipo *animal*.

Se deben citar algunos de los argumentos de Taylor para la aplicación de sus propuestas. Para él, *el hombre es por naturaleza perezoso*, e intenta escudarse en ello para realizar lentamente su trabajo haciendo creer al empresario que está dando lo mejor de sí.

"…De ahí que se deben medir los tiempos y los movimientos de estos trabajadores para estudiarlos y encontrar la mejor combinación de movimientos musculares para elevar la producción y, también, dar uniformidad a los procesos, lo que no ocurría en el antiguo sistema…"

Para ello era necesario dividir entre quienes piensan las mejores maneras de hacer el trabajo y quienes tienen las fortalezas físicas para ejecutarlo, a los primeros se les daba la responsabilidad de adiestrar a los segundos hasta obtener de ellos el mayor rendimiento que su cuerpo pudiera dar.

También habla de la especialización de tareas, pues de esta manera, el trabajador gana más tiempo y destreza haciendo lo mismo todos los días. Ver **Tabla 3.6.**

Tabla 3.6. Etapas de Taylor para implementar la organización

Descripción
1. Hallar de diez a quince obreros (si es posible en distintas empresas y de distintas regiones) que sean particularmente hábiles en el trabajo a analizar. **2.** Definir la serie exacta de movimientos elementales que cada uno de estos obreros lleva a cabo para ejecutar el trabajo analizado, así como los útiles y materiales que emplean. **3.** Determinar con un cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de estos movimientos elementales y elegir el modo más simple de ejecución.

4. Eliminar todos los movimientos mal concebidos, los lentos o inútiles.
5. Tras haber suprimido así todos los movimientos inútiles, reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que mejor permiten emplear los mejores materiales y útiles.

Fuente: Taylor (1911) con adaptación propia

3.1.2. Contribuciones

Varios de los seguidores de **Taylor** obtuvieron posteriormente un amplio reconocimiento, entre ellos: **Frank (1868-1924)** y **Lillian (1878-1972) Gilbreth** por **Cheaper by the Dozen (1948)** y la fama de *therblig* (**Spriegel y Myers, 1953**); **Henry Laurence Gantt** (1861-1919), quien inventó el *diagrama de Gantt* para planificar la producción de trabajo **(Alford, 1932)**; **y Carl O. Barth (1860-1939)**, quien entre sus otros logros, en 1908 convenció al decano de la nueva Escuela de Negocios de Harvard para que adoptara el taylorismo como el *concepto fundamental* de la administración moderna (**Urwick, 1956**). Ver **Tabla 3.7.**

Tabla 3.7. Aportes de Taylor a la teoría organizacional

Descripción
1. Estudio de Movimientos en el ámbito del hacer **2.** Estandarización de herramientas. **3.** Departamento de planificación de ventas. **4.** Principio de administración por. **5.** Tarjeta de enseñanzas para los proletarios **6.** Reglas de cálculo para el corte del metal y el acero. **7.** Métodos de determinación de costos. **8.** Selección de empleados por tareas. **9.** Incentivos si se termina el trabajo a tiempo.

Fuente: Elaboración y adaptación propia

3.1.3. El principio de Excepción

Este principio de excepción planteado por **Taylor**, en el campo de la teoría organizacional, representa un filtro de información en el que, según sus palabras:

"... el administrador debería recibir informes condensados, resumidos e invariablemente comparativos, cubriendo, sin embargo, todos los elementos que son de interés para la administración. Esos resúmenes deberían ser cuidadosamente revisados por un ayudante antes de que lleguen al administrador, y poseer, además, todas las excepciones buenas como de las excepciones malas; se obtiene en pocos minutos, una visión global de los progresos realizados de los reveses y deja al administrador la posibilidad de considerar las líneas de la política, y estudiar el carácter y el ajuste de los hombres importantes bajo su mando".

Lo que sugiere **Taylor**, es una autonomía relativa a los diferentes departamentos operativos de la empresa y una *red de comunicación Algedónica* que indique el momento en que la jerarquía debe entrar a funcionar.

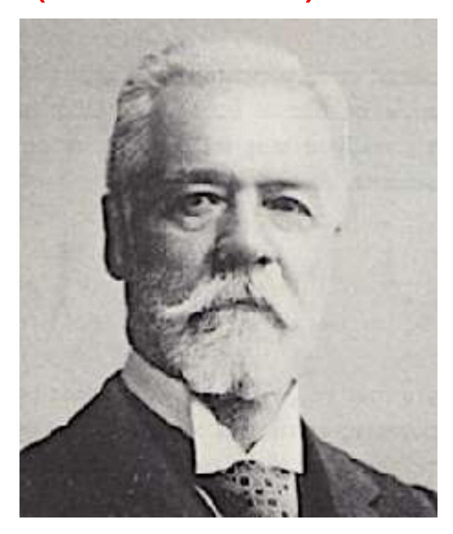
La *Algedonía* (o el *principio de excepción*) representa el mecanismo que une e integra los conceptos de autonomía de un subsistema con los de jerarquía entre subsistemas.

A través de dicho mecanismo la libertad de los subsistemas se hace efectiva y real. El subsistema poseerá total autonomía hasta los límites de su capacidad para controlar su conducta.

Pasado ese límite, la *Algedonía* lo hace dependiente de su subsistema jerárquicamente superior a éste, dentro de su propia autonomía, resuelva el problema y restituya la autonomía perdida del subsistema subordinado.

Así éste continuará gozando de *libertad.* Si el sistema jerárquico inmediatamente superior se ve incapacitado de resolver el problema de ese subsistema, entonces deberá acudir, a su vez, a su nivel superior, perdiendo así también su autonomía, en relación con ese problema en particular.

3.2. Henri Fayol (1841-1925)



Si bien las ideas de **Adam Smith**, **Frederick Winslow Taylor** y otros siguen siendo influencias dominantes en el diseño y la gestión de las organizaciones, fue **Henri Fayol (1841-1925)**, un ingeniero y ejecutivo de minas francés, quien *desarrolló la primera teoría integral de la administración* donde estableció que las funciones de la ***gestión*** son: *la previsión y la planeación; la organización; la dirección; la coordinación y el control.* Mientras **Taylor** estaba implicado con la tecnología empleada por el trabajador individual, **Fayol** teorizaba sobre todos los elementos necesarios para organizar y administrar una gran corporación.

Cronológicamente, casi al mismo tiempo que **Taylor, Henri Fayol** desarrolló su enfoque dentro de la perspectiva racional, que invierte el enfoque de la *administración científica.*

Su propuesta es también conocida como: *administración positiva; enfoque anatómico o enfoque del proceso administrativo*.

Su aporte principal fue el de escribir sobre problemas no estudiados por **Taylor,** ya que mientras éste concentra sus estudios en el taller o la fábrica, **Fayol** lo hace a nivel de la dirección, creando lo que algunos llaman escuela de *jefes*. Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos.

3.2.1. En qué consiste

Henri Fayol, fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, creador de los consejeros de Nico. Nació en Estambul, en el seno de familia burguesa. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial.

Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años, en el año 1860, él ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas.

A los 47 ocupó la gerencia general de la ***Compagnie Commentry Fourchambault et Decazeville,*** se hallaba en una situación difícil. Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad.

Con **Fayol**, los procesos administrativos más que los procesos técnicos fueron racionalizados. Los principios administrativos en la forma de la estructura jerárquica de la pirámide de la administración debían funcionar como la base de la parte de la organización que involucraba actividades, es decir, *un enfoque de arriba hacia abajo*.

El principal trabajo de **Fayol**, ***Administration Industrielle et Generale*** (publicado en Francia en 1916), fue casi ignorado en los Estados Unidos hasta que la traducción al inglés de **Constance Storr**, en su obra: ***General and Industrial Management,*** apareció en 1949.

Desde entonces, las contribuciones teóricas de **Fayol** han sido ampliamente reconocidas. y su trabajo es considerado tan significativo como el de **Taylor.** Varias contribuciones teóricas diferentes a este enfoque administrativo se basan en dos principios generales: *coordinación y especialización*. Ver **Tabla 3.8.**

Tabla 3.8. Coordinación y Especialización de acuerdo a Fayol

Descripción
Coordinación: pirámide jerárquica. • Todos los empleados son responsables solo ante un superior. • Un superior solo puede tener el número de subordinados que él/ella (límite de *control*) pueda administrar.

- El trabajo de rutina debe ser realizado por subordinados de tal forma que el gerente atienda las *tareas especiales*.

Especialización: Distribución de actividades en grupos homogéneos de trabajo, por:

- Propósito (tipo departamento, por ejemplo: ingeniería, mercadotecnia, etc.)
- Proceso (mecanografía, instalación de eje motriz, etc.)
- Cliente (por ingresos, importancia, etc. por ejemplo: grandes, medianos y pequeños clientes)
- Geografía (diferentes servicios según país o región)

Fuente: Fayol (1949) con adaptación propia

3.2.2. Contribuciones

La *coordinación* se basa en una estructura jerárquica piramidal en la que los miembros de la organización están vinculados entre sí, y debe haber claridad en la estructura administrativa.

La *especialización,* por otro lado, tiene que ver con las formas de agrupar las actividades de la organización de manera más efectiva en entidades o departamentos separados. Esto se conoce como *el principio de departamentalización* donde las actividades homogéneas o relacionadas se agrupan en una entidad.

Como se desprende de *la coordinación y la especialización*, expresan un alto grado de *formalización*, que es uno de los temas principales de la *perspectiva racional*.

Fayol creía que su concepto de administración era universalmente aplicable a todo tipo de organización. Considerando que tenía *seis principios*: *técnico* (producción de bienes), *comercio* (compras, ventas e intercambio de actividades), *financiero* (recaudación y uso de capital), *seguridad* (protección de propiedad y personas), *contabilidad y administración* (coordinación, control, organización, planificación y mando de la gente). El interés primordial de **Fayol** fue en hacer énfasis en su principio final: *la gestión.*

Los bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar.

Fayol abordó también variables tales como: la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, las cadenas escalares, el orden, la equidad, la estabilidad de la tenencia del personal, iniciativa, y el *esprit de corps.*

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. **Fayol** afirma que la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas. Ver **Tabla 3.9.**

Tabla 3.9. Principales contribuciones de Fayol para la teoría organizacional

Descripción
• *Funciones Técnicas:* aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios. • *Funciones comerciales:* la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien. • *Funciones financieras:* es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital. • *Funciones de seguridad:* protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc. • *Funciones contables:* relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas. • *Funciones administrativas:* las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún estaban en pleno desarrollo y concreción Dentro de las funciones, que distingue el proceso correcto de administración, se incluye: • *Planificar***:** definir los objetivos que se persiguen, fijar la estrategia global para lograr dichos objetivos y establecer planes que integren y coordinen las actividades de forma coherente. • *Organizar:* diseñar una estructura organizativa que incluya las tareas que tienen que realizarse, asignando a las personas más idóneas para hacerlas, estableciendo cómo organizar las tareas, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.

- *Dirigir:* dirigir y coordinar a los integrantes de la organización. Incluye motivar a los empleados, dirigir las actividades de otros, seleccionar el canal de comunicación más efectivo o resolver los conflictos que existan entre los miembros.
- *Controlar:* asegurarse del correcto funcionamiento de la empresa, vigilando el desempeño de la organización. El desempeño actual debe ser comparado con los objetivos anteriormente planteados, si existen desviaciones significativas, habrá que devolver a la organización a la senda establecida. La función de control es el proceso de monitorizar, comparar y corregir.
- *Prever:* evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él.

Fuente: Fayol (1949) con adaptación propia

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. **Fayol** afirma que la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa.

Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas.

Uno de los objetivos de los estudios de **Fayol** (y de toda empresa) debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección. **Fayol** organizó las operaciones industriales y comerciales en catorce grupos. Ver **Tabla 3.10.**

Tabla 3.10. Los catorce principios de administración de Fayol

Descripción
1. *Unidad de mando:* Cada empleado tiene que responder a un solo jefe 2. *Autoridad y responsabilidad:* Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión. 3. *Unidad de dirección:* Todos los miembros de una organización deben trabajar a favor de los mismos objetivos. 4. *Centralización:* Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización 5. *Subordinación del interés particular al general:* Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.

6. *Disciplina:* Es sinónimo de respeto.
7. *División del trabajo:* Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
8. *Orden:* Se puede sintetizar con la frase *un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
9. *Jerarquía:* Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
10. *Justa remuneración:* La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.
11. *Equidad:* Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
12. *Estabilidad del personal:* Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas
13. *Iniciativa:* Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
14. *Trabajo en equipo:* Se refiere a la armonía en los vínculos para que el ambiente laboral sea agradable.

Fuente: Fayol (1949) con adaptación propia

Se recomienda consultar su capítulo: ***General Principles of Management,*** de su obra***: General and Industrial Management***, cuyas principales aportaciones fueron:

- *Distinguir la diferencia entre los niveles gerenciales y de* supervisión dando más importancia al primero ya que este tiene mayor influencia en la organización. Además ,esto ayudó a definir la organización jerárquica moderna.
- *Definir las funciones administrativas* que tenían que llevar a cabo los directivos tanto para evaluar o clasificar la administración, lo que se conoce como la definición funcional de la administración.
- *Los principios generales de la administración.*
- *Aprender a dirigir con flexibilidad,* además de la diferencia entre la teoría y la práctica de la administración moderna.

Diferencias muy particulares entre las teorías de **Taylor** y **Fayol** son entre otras relevantes: que **Fayol** se enfoca más en la *estructura general* de la organización, mientras que **Taylor** se enfocaba más en *el método y herramientas del trabajo* para una mejor eficacia.

Otra diferencia entre **Taylor** y **Fayol** es el área de la *pirámide de la organización* que estudiaban, una es el *nivel operario* que es el área de estudio de **Taylor** mientras que **Fayol** se dedicó al estudio del área de *nivel superior* de la organización.

En la obra de **Luther Gulick**: ***Notes on the Theory of Organization,*** que fueron muy influidas por el trabajo de **Henri Fayol**, es una de las principales declaraciones del enfoque de *principios* para administrar las funciones de las organizaciones.

Apareció en ***Papers on the Science of Administration***, una colección que **Gulick y Lyndall Urwick** editaron en 1937. Aquí Gulick presentó su famosa mnemotécnica **POSDCORB**, que representaba las siete funciones principales de la gestión ejecutiva: *planificación, organización, personal, dirección, coordinación, reporte, y presupuesto***.**

Los ***principios de administración de*** **Gulick** también incluían la **unidad de mando y el alcance del control.** En general, ***Papers on the Science of Administration*** fue una declaración del *estado del arte* de la organización. El análisis de la **administración de funciones** continúa dentro del campo de la teoría de la organización.

Daniel A. Wren (1972) afirmó:

"...El pensamiento gerencial es tanto un proceso como un producto de su entorno cultural".

Mirando a través de los lentes de hoy, es tentador denigrar las contribuciones de los clasicistas, verlos como estrechos y simplistas. En el contexto de sus tiempos, sin embargo, fueron pioneros brillantes. Su pensamiento proporcionó fundamentos invaluables para el campo de la teoría de la organización, y su influencia sobre la teoría de la organización y los teóricos continúa hoy.

Fayol y otros fueron pioneros en la creación de la teoría administrativa y, por lo tanto, luego fueron sometidos a severas críticas por simplificar demasiado las condiciones administrativas. El crítico principal fue **Herbert Simo**n, quien será explicado más adelante.



3.3. Maximilian Karl Emil Weber (1864-1920)



En contraste con los fervientes defensores de la administración científica, **Max Weber** fue un brillante sociólogo analítico que estudió a las *organizaciones burocráticas*. La burocracia se ha convertido en un rasgo dominante del mundo contemporáneo. Prácticamente en todas partes, tanto en los países desarrollados como en los países emergentes, la vida económica, social y política está muy influenciada por organizaciones burocráticas.

Maximilian Karl Emil Weber fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública, con un marcado sentido antipositivista.

A pesar de ser reconocido como uno de los padres de la sociología, junto con **Karl Marx y Émile Durkheim. Weber** nunca se vio a sí mismo como sociólogo, sino como historiador; para él, la sociología y la historia eran dos empresas convergentes. Sin embargo, sobre el final de su vida en 1920, escribió en una carta al economista **Robert Liefmann**:

"*Si me he convertido finalmente en sociólogo (porque tal es oficialmente mi profesión), es sobre todo para exorcizar el fantasma, todavía vivo, de los conceptos colectivos(...)".*

Sus trabajos más importantes se relacionan con la sociología de la religión y el gobierno, pero también escribió mucho en el campo de la economía. Su obra más reconocida es el ensayo: ***La ética protestante y el espíritu del capitalismo*,** que fue el inicio de un trabajo sobre la sociología de la religión. Pero su obra: ***Economy and Society**,* publicada póstumamente entre 1921 y 1922, es la suma más completa y sistemática de sus ideas y conceptos.

Weber argumentó que la religión fue uno de los aspectos más importantes que influyeron en el desarrollo de las culturas occidental y oriental. En otra de sus obras famosas. La ciencia como vocación, la política como vocación**, Weber** definió el Estado como una entidad que ostenta el monopolio de la violencia y los medios de coacción, una definición que fue fundamental en el estudio de la ciencia política moderna en Occidente.

Weber es diferente de **Taylor** y **Fayol** en que tiene un enfoque más amplio de las organizaciones, ya que incluye la perspectiva *social e histórica.* Él cree que la comprensión de las organizaciones y su estructura se puede encontrar en el contexto histórico, y desarrolla un ideal normativo para la burocracia, que se refleja en su opinión de, por ejemplo, el empleado publico.

Según **Weber**, el empleado público debe actuar como si los intereses del superior fueran los suyos y, por lo tanto, permanecer en su rol burocráticamente asignado. La burocracia debe consistir en empleados públicos profesionales neutrales para que la jerarquía organizativa pueda funcionar de la manera más fluida y efectiva posible. Weber estableció una serie de criterios para la burocracia.

Típicamente, la burocracia es utilizada para referirse a un conjunto específico de arreglos estructurales. También se usa para referirse a patrones específicos de comportamiento, patrones que no están restringidos a burocracias formales. Se asume ampliamente que las características estructurales de las organizaciones adecuadamente definidas como burocráticas influyen en el comportamiento de los individuos, ya sean clientes o burócratas, que interactúan con ellos.

El pensamiento contemporáneo a lo largo de estas líneas comenzó con el trabajo de **Max Weber**. Su análisis de la burocracia, publicado por primera vez en 1922, sigue siendo la declaración más influyente y el punto de partida para todos los análisis adicionales sobre el tema.

3.3.1. En qué consiste

A partir de estudios de antiguas burocracias en Egipto, Roma, China y el Imperio Bizantino, así como en los más modernos que surgieron en Europa durante los siglos XIX y principios del siglo XX, **Weber** utilizó un enfoque de *tipo ideal*, para extrapolar desde el mundo real, el núcleo central de las características de la forma burocrática de organización más desarrollada.

La ***burocracia*** de **Weber**, que se incluye aquí, no es ni una descripción de la realidad ni una declaración de preferencia normativa. De hecho, **Weber** temía las posibles implicaciones de las burocracias. Más bien, su burocracia de tipo ideal es simplemente una identificación de las principales variables o características que caracterizan este tipo de institución social. Ver **Tabla 3.11.**

Tabla 3.11. Los idearios de la burocracia de Weber

Descripción
De acuerdo a **Weber**, burocracia es: *"Una estructura administrativa específica, que se basa en una autoridad legal y de reglas"* ... y que tiene las siguientes características: • Una distribución establecida de trabajo entre los miembros de la organización • Una jerarquía administrativa • Un sistema orientado a las reglas, que describe el rendimiento del trabajo. • Separación de bienes personales y derechos para el cargo. • Selección de personal según cualificaciones técnicas. • El empleo como una carrera de vida. Establece los principios de la burocracia, como: **1.** Una definición clara de áreas de competencia distintas y separadas, establecidas en las leyes y regulaciones **2.** Una jerarquía de cargos claramente definida: cada cargo u oficina es responsable y está supervisado por un cargo superior **3.** Todas las decisiones se toman sobre la base de documentos escritos y de acuerdo con las reglas escritas. **4.** Las relaciones dentro de la organización y todas las decisiones son deliberadamente impersonales y carecen de intereses personales.

5. Los funcionarios han recibido una amplia formación en sus áreas de competencia. 6. Se emplean de acuerdo con su experiencia, su nombramiento es a tiempo completo y excluye a otras ocupaciones 7. Han fijado salarios, pagados en dinero.

Fuente: Weber (1992) recopilación y adaptación propia

Cuando se cumplen estos criterios, la organización puede describirse como de tipo ideal burocrático.

Además del énfasis en el aspecto jerárquico de la obediencia, **Weber** percibe la acción de objetivo-racional como la forma óptima de comportamiento. *Actuar de manera racional con los objetivos es un enfoque ideal, que considera los objetivos, los medios y los efectos secundarios.*

Estos factores deben sopesarse entre sí; los medios en relación con los objetivos, los objetivos en relación con los efectos secundarios y, por último, los diferentes objetivos posibles en relación con los demás. Al hacerlo, los factores de emoción y valor no se incluyen en la toma de decisiones, sino que son percepciones de racionalidad subyacentes con un menor grado de racionalidad. La fascinación por la acción racional con el objetivo también se expresa en las diferentes percepciones de autoridad de **Weber. Ver Tabla 3.12.**

Tabla 3.12. Percepciones de la autoridad en la burocracia de Weber

Descripción
• *Autoridad tradicional*. Basado en la legitimidad creada históricamente donde la autoridad es hereditaria y se basa en subordinados dependientes. • *Autoridad legal, orientada a las reglas*. El tipo burocrático de autoridad, basado en reglas normativas de carrera, jerarquía, etc. • *Autoridad carismática*. La autoridad personal, basada en un tipo de *seducción* y, por ende, la devoción de los partidarios. autoridad tradicional. Basado en la legitimidad creada históricamente donde la autoridad es hereditaria y se basa en subordinados dependientes.

Fuente: Weber (1992) recopilación y adaptación propia

Los pensamientos de **Weber** se basan en las demandas del empleado individual a partir de la suposición de que el empleado individual no puede escapar del aparato en

el que está sujeto. La filosofía es que el empleado público profesional está vinculado a su posición con toda su existencia material e ideal, y por lo tanto, surge la naturaleza permanente de las burocracias. Ver **Tabla 3.13.**

Tabla 3.13. La naturaleza permanente de la burocracia de Weber

Descripción
El empleado público individual no puede escapar del aparato en el que está sujeto. Contrariamente a las *personas notables* (personas de élite) cuya posición de honor o posición secundaria es la administración, el empleado público profesional está vinculado a su posición con todo su material y existencia ideal. En la mayoría de los casos, solo funciona como una parte única y especializada de un mecanismo que funciona sin descanso, que le prescribe una ruta de marcha, que está fija en todo lo que es importante. Encargado de tareas especializadas, este mecanismo normalmente no puede ser activado o detenido por él. Esto solo puede suceder cuando se ordena a la alta dirección. Además, aquellos que son administrados no pueden prescindir de un instrumento de gestión burocrático, que realmente existe, ni reemplazarlo, ya que este instrumento depende de la educación y la especialización y de la disposición del empleado para manejar funciones individuales ensayadas, que se dominan a la perfección, y que Se unen en una síntesis bien planificada. Si interrumpe su trabajo, o si está inhibido por la fuerza, la consecuencia será el caos, y es difícil para aquellos que logran improvisar un reemplazo para dominar este caos. Esto se aplica con la misma fuerza a la administración pública y privada. En mayor medida, el destino material de las masas depende aún más de organizaciones capitalistas privadas organizadas burocráticamente para funcionar continuamente como deberían, y así, la posibilidad de desvincularlas se vuelve cada vez más utópica.

Fuente: Weber (1992) con recopilación y adaptación propia

3.3.2. Contribuciones

Weber considera la estructura formal como una herramienta para alcanzar diferentes objetivos. Esta percepción sigue siendo la hipótesis de muchos análisis estructurales, tanto para profesionales como para científicos. La hipótesis simplificada se puede organizar como una relación lineal de *Estrategia-> Estructura Formal->Actividades e implementación->Resultados.*

En una cadena como esta, la estructura formal asumirá una posición muy central. Su trabajo es traducir la estrategia para el nivel organizacional. Si la administración

comete errores graves en esta traducción, puede ser difícil alcanzar los objetivos establecidos por la administración.

Weber trabaja en gran detalle con las causas para establecer estructuras jerárquicas y, entre las principales causas. Ver **Tabla 3.14**

Tabla 3.14. Los cinco puntos principales que motivan la jerarquia según Weber

Descripción
1. *La jerarquía es causada por el tamaño.* La tendencia espontánea a cooperar y coordenar, que se encuentra en sistemas pequeños (como los familiares y otros grupos pequeños), falla cuando un gran número de personas deben trabajar juntas; incluso, aunque las tareas no son muy complicadas, se desarrollará una segregación vertical de tareas muy complicada, se desarrollará una segregación vertical de tareas. Los que coordinan la implementación, serán quienes distribuyan las tareas, las regulen, les den por tanto recompensa y/o sanciones. **2.** *La jerarquía es causada por la complejidad.* Esto puede llamarse también la *tesis de la especialización.* Cuando las tareas y/o las técnicas son complejas una segregación vertical de los deberes se desarrolla. La complejidad requerirá de experiencia, planeación, coordinación y control. Los especialisatas serán una parte importante de la *jerarquía tecnócrata.* **3.** *La jerarquía es causada por conflictos internos/extenos***.** Los ambientes de las organizaciones, se caracterizan por la *competencia y el conflicto,* la necesidad de tener un centro de toma de decisiones, la cual las determine rápidamente y las ponga en práctica de igual modo. Por lo tanto, siempre tendrá la necesidad por una jerarquía, que pueda resolver los conflictos internos concernientes a los objetivos y sus medios. **4.** *La jerarquía es causada por gente que requiere de la administración.* La coordinacion espontánea siempre será vulnerable, pero los administradores crean estabilidad acerca delas metas y los medios en la organización. Programas abstractos son raramente insipradores ya que la gente los identifica con los administradores. Hoy en día, esta tesis puede ser encontrada en parte de la literatura acerca de la admininistración y la cultura: *Buenos administradores crean sólidas culturas* **5.** *La jerarquía es causada por luchas de clase.* Los medios de producción siempre serán el escenario principal para las luchas de clase, que pueden tomar muchas formas. Una lucha por el derecho a administrar y distribuir el trabajo, tomará lugar. A través de la automatización y la planeación, el personal de control de las tareas es reducido. Esto transfiere recursos de energía del proceso de trabajo horizontal a las estructuras verticales.

Fuente: Weber (1992) con recopilación y adaptación propia

3.3.3. Estructuras Organizacionales basadas en Weber

Basados en el pensamiento de **Weber,** sobre la estructura organizacional como un vínculo entre la estrategia de la empresa y la implementación de planes de acción, se determinan las estructuras organizacionales de la **Tabla 3.15**

Tabla 3.15. Estructuras organizacionales basadas en el pensamiento de Weber

Descripción
• *Estructura simple* • *Sistema jerárquico* • *Organización funcional* • *Organización basada en el producto* • *Organización matricial*

Fuente: Weber (1992) recopilación y adaptación propia

Para mayor detalle de cada una de las estructuras organzacionales, ver **Apéndice.**

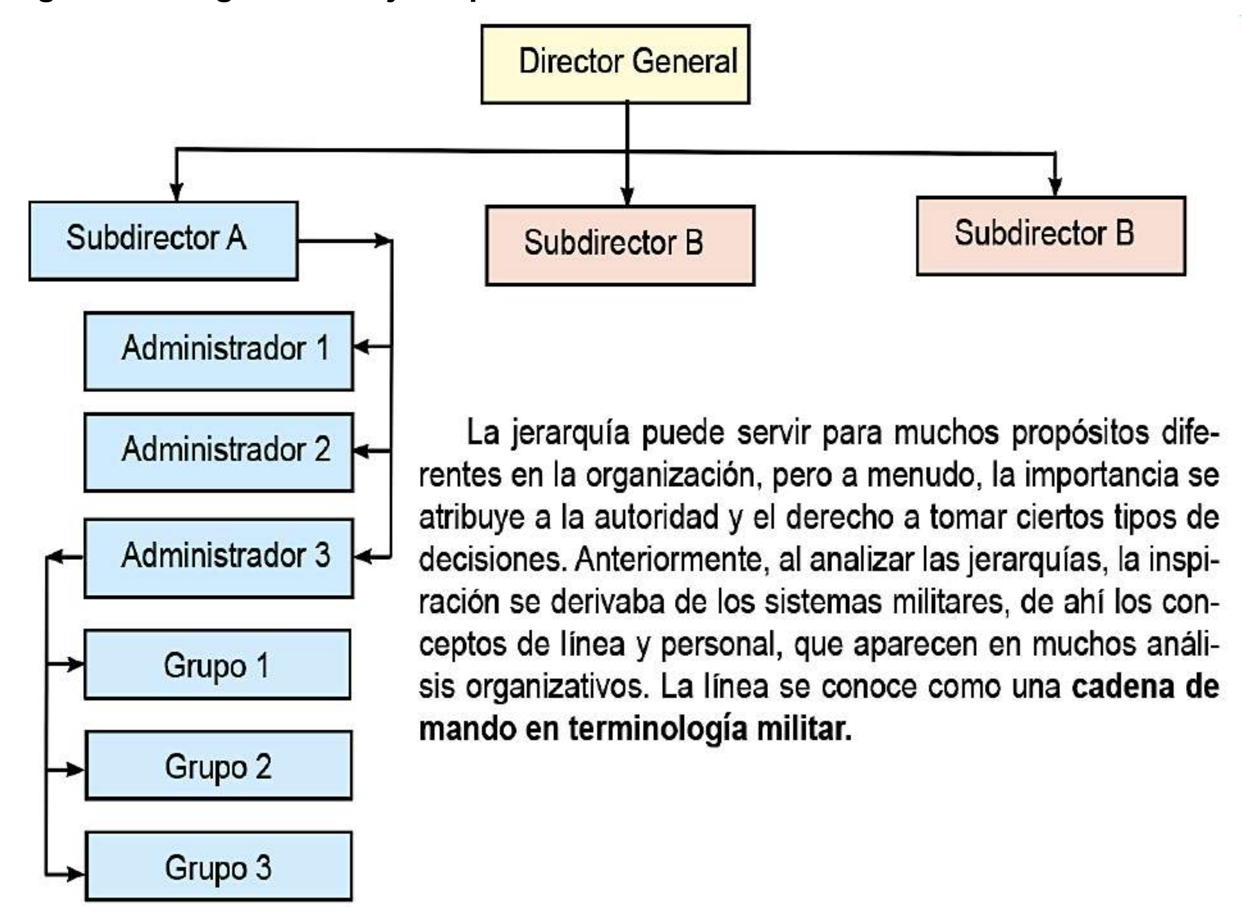
3.3.3.1. Estructura simple

El tipo más simple de jerarquía se encuentra en las pequeñas empresas donde el propietario participa en el trabajo. La coordinación se lleva a cabo espontáneamente; No hay niveles entre los propietarios y el empleado (s). Muchos empleadores quieren altos directivos a los que se les asignen ciertas tareas de contacto y supervisión y que sustituyan a sus empleadores durante las vacaciones y la enfermedad. Este tipo se llama la estructura simple.

3.3.3.2. Organización jerárquica

Cuando la organización crece, se desarrolla un sistema jerárquico como se muestra en la **Figura 3.1**

Figura 3.1. Organización jerárquica

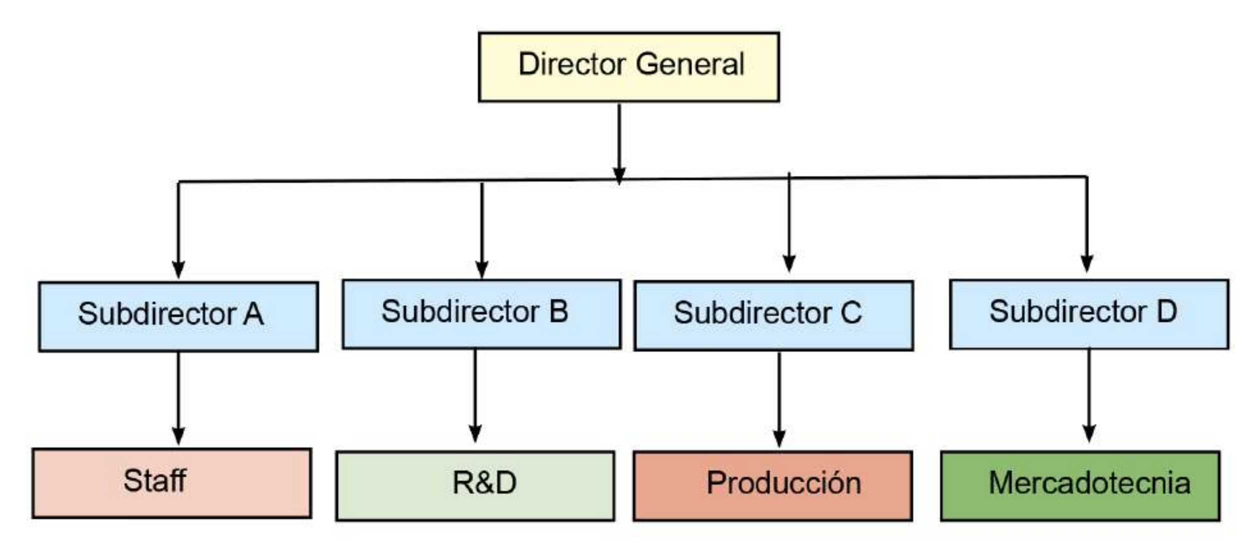


Fuente: Weber (1992) recopilacion y adaptación propia

3.3.3.3. Organización funcional

La organización funcional tiene algunas ventajas obvias, pero también tiene grandes desventajas. La experiencia en la organización está centralizada y capacitada para seguir desarrollándose. Esto también implicará un tipo de homogeneidad cultural: las personas tienen la misma formación académica, utilizan los mismos modelos técnicos y realizan tareas dentro de la misma función. Todos estos factores parecen estar bien, pero el problema es que los diferentes grupos profesionales se distinguen, se distancian entre sí, no se entienden y entran fácilmente en conflicto entre ellos. **Ver Figura 3.2**

Figura 3.2. Organización funcional



Fuente: Weber (1992) recopilación y adaptación propia

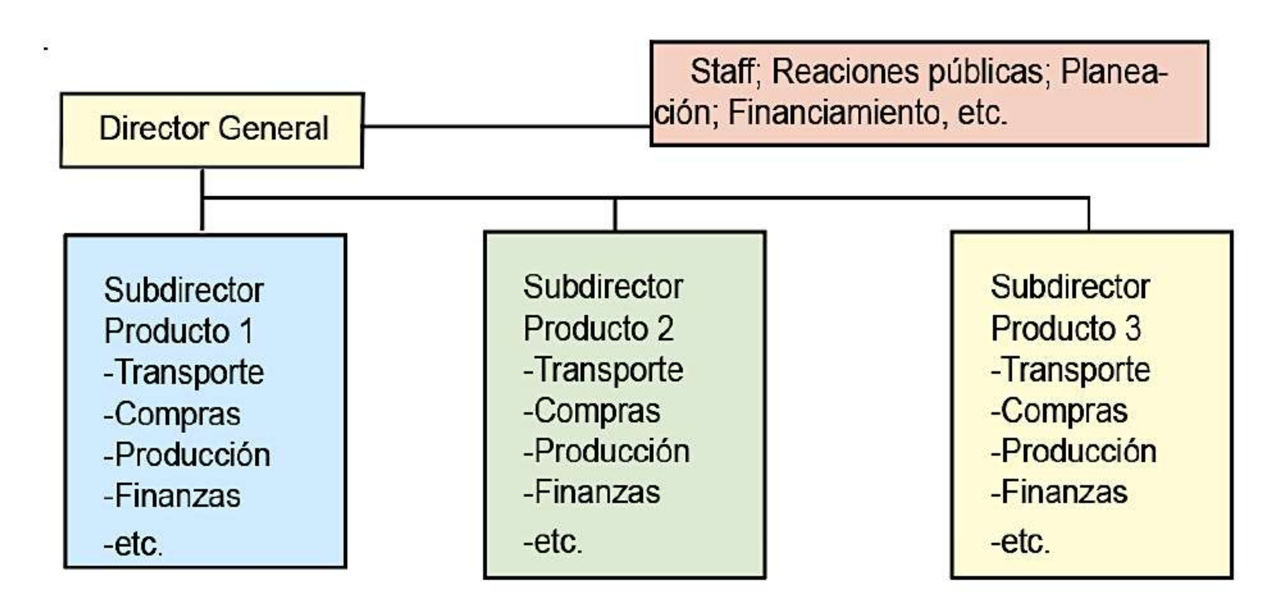
3.3.3.4. Organización basada en el producto

Muy útil en organizaciones con grupos de productos o servicios claramente separados. Los rápidos cambios en las condiciones competitivas y la tecnología causan grandes ventajas para esta forma organizativa en lugar de la organización funcional. Las ventajas de la organización de productos son que los especialistas en la organización pueden centrarse en un grupo de productos específico y tomar decisiones rápidas. Además, el resultado final también será mucho más claro que en la organización funcional, por responsabilidades volátiles.

Las *estructuras organizacionales* antes mencionadas, experimentan dificultades si se enfrentan a *tareas extensas y complejas*, que dependen de la cooperación entre funciones y divisiones. Estas pueden ser tareas de desarrollo u operaciones exigentes no recurrentes.

En el manejo de dichas tareas, muchas organizaciones han experimentado con diferentes soluciones estructurales, que incluyen la *configuración de grupos o grupos de proyectos en toda la estructura establecida (organización básica).* **Ver Figura 3.4**

Figura 3.4. Organización basada en el producto



Fuente: Weber (1992) recopilación y adaptación propia

Algunos ejemplos de lo anterior, lo tenemos en las estructuras organizacionales denominadas como: *organizaciones ad hoc, organizaciones de proyectos u organizaciones matriciales***.** No se trata de hacer adaptaciones en una organización, sino de desarrollar una estructura de doble acción en la que grandes partes de la organización estén preparadas para vivir ordenes y actividades *entrecruzados* **(Legaard, 2006).**

3.3.3.5. Organización matricial

La organización matricial puede ser referida como un modelo teórico que puede realizarse de diferentes maneras. Los principios de la organización matricial se muestran en la figura siguiente con las funciones; logística, producción y venta y los tres productos 1, 2 y 3; otras funciones como la contabilidad no están incluidas.

Muchas empresas industriales deciden mejorar su competitividad a través de un enfoque intensivo en la *logística, calidad y costos* **(LCC)** de los procesos de negocios.

Las empresas, que desean mejorar su desempeño, a menudo establecen un grupo de trabajo, que generalmente consiste en *analistas de personal*. Al hacerlo, puede surgir un conflicto de intereses entre el brazo auxiliar de la alta dirección y el resto de la organización.

La consecuencia es que los proyectos de cambio carecen de apoyo y propiedad y, por lo tanto, deben forzarse. Varias compañías reconocen que las entidades individuales no pueden ir más lejos en estas áreas sin ser suboptimizadas, y esto puede recomendarse con preferencia a trabajar de acuerdo con la organización matricial.

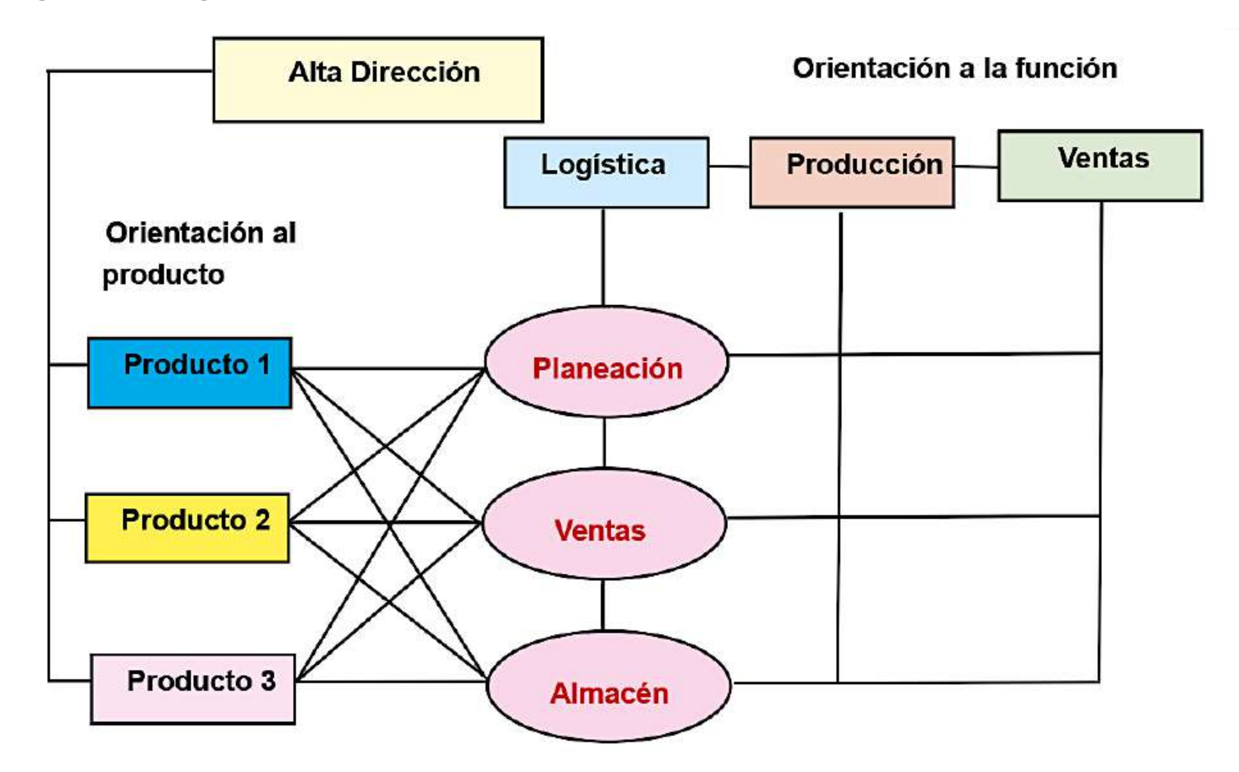
Una compañía puede continuar trabajando estableciendo un grupo **LCC** (logística, calidad y costos), cuyo trabajo es iniciar el análisis de proyectos e implementarlos principalmente dentro de dichas áreas. Cada área principal señala a los gerentes intermedios los grupos que tienen competencias tanto en en logística, calidad y/o costos. Esta estructura de principios matriciales asegura al grupo un conocimiento profundo de todas las partes de la organización. De esta manera, la organización matricial se convierte en la pionera en un desarrollo organizativo que apunta a una mejor competitividad.

Cada miembro del grupo debe, en principio, poder gastar un porcentaje acordado de su tiempo de trabajo en el trabajo de **LCC** y compartir la responsabilidad de elegir e iniciar proyectos y de establecer grupos de trabajo para los subproyectos individuales.

En esta forma organizacional, *un proyecto no debe iniciarse sin tener un patrocinador*, es decir (al menos) un gerente que ha anunciado que llevará el proyecto a través del equipo de administración de la empresa.

Al hacerlo, es posible asegurar la interacción con los responsables del presupuesto y asegurarse de que los proyectos y los gastos no se salgan de control repentinamente. Ver **Figura 3.5.**

Figura 3.5. Organización matricial



Fuente: Weber (1992) recopilación y adaptación propia

Para empezar, el concepto de una *organización matricial* suena bien y correcto, pero no es fácil hacer que una organización matricial funcione. Los mayores desafíos en este tipo de organización matricial son:

- *Punto de partida compartido*
- *Imagen compartida de la tarea.*
- *Progreso*
- *Comunicación y participación.*

Con el fin de garantizar *un punto de partida* compartido y un entendimiento y una responsabilidad compartidos, se recomienda realizar una serie de reuniones para todo el equipo. Sin embargo, los gerentes de nivel medio generalmente tienen una serie de tareas operativas que requieren su presencia, y eso puede hacer que sea difícil reunir a todo el equipo.

Crear una *imagen compartida* de la idea de la tarea es otro desafío. Los diferentes antecedentes académicos y subculturas hacen que sea necesario dedicar grandes esfuerzos a la formación de equipos.

Un tercer reto es hacer progreso en el proceso. El grupo debe ser bueno en la lluvia de ideas y en la localización de áreas problemáticas significativas. Además, el grupo debe aprender a transformar esto en proyectos concretos y asegurarse de que alguien encabece el proyecto. Una posible desventaja es que el grupo **LCC** se convierta en un club de discusión, que no muestra resultados. Aquí, se recomienda tener un enfoque en la administración de proyectos y la responsabilidad personal.

Un cuarto desafío es preparar las descripciones de proyectos que puedan comunicarse a todas las partes de la organización, es decir, incluso al hombre en el taller. Esto es necesario ya que uno de los propósitos del grupo **LCC** es crear una participación dentro de la organización y mantener esta participación.

Una *experiencia de proceso* importante es que *la identidad matricial* también está vinculada a la *identidad física*. Las buenas salas de reuniones facilitan la afiliación permanente a la matriz. Debe haber lugares donde la organización matricial pueda almacenar documentos, etc. para que cada participante se sienta vinculado a una cultura compartida.

Se recomienda crear una relación razonable entre los mensajes de la gerencia sobre la importancia de la organización matricial y las instalaciones disponibles.

La organización matricial puede entrar en conflicto con la estructura de posición y el sistema de recompensas de la empresa, debido a la priorización de los participantes de su propio tiempo de trabajo. Por lo tanto, todos los miembros de la organización matricial deben tener la oportunidad de poner a disposición del proyecto la parte acordada de su tiempo de trabajo.

*Una posible desventaja es que los miembros del grupo tienden a dar prioridad a las tareas en su propio departamento***,** ya que los miembros solo son educados y recompensados de acuerdo con su desempeño en los departamentos individuales.

La matriz **LCC** puede crear los subproyectos necesarios, por ejemplo y contribuir a la competitividad de la empresa. La estructura matricial de **LCC** también puede ser una fuerza motriz para obtener mejores resultados de negocios y desarrollo organizacional, implementado como parte de la operación.

3.3.4. Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales

No hay estructuras organizacionales perfectas ni soluciones completamente correctas cuando se trata de diseñarlas e implementarlas en una organización. Ver **Tabla 3.16**

Tabla 3.16. Ventajas y desventajas de las diferentes estructuras organizacionales

Estructura	Ventajas	Desventajas
Funcional	**1.** Promueve la identidad profesional y la trayectoria profesional de los miembros. **2.** Fácil de administrar **3.** Permite la máxima especialización dentro de un campo. **4**. Otros departamentos tienen acceso a la experiencia.	**1.** Crea grandes diferencias entre departamentos. **2.** Requiere más tiempo para resolver problemas. **3.** Difícil ubicar la responsabilidad por los resultados. **4.** No desarrolla altos directivos de orientación amplia.
Producto (Servicios/Área/Región)	**1.** Simplifica la coordinación entre funciones. **2.** Permite un crecimiento significativo sin pérdida de control. **3.** Aclara el rendimiento de las responsabilidades del negocio. **4.** Aclara objetivos y motiva a la gerencia divisional. Mueve más cerca la autoridad que toma las decisiones con los problemas	**1.** Duplicidad de esfuerzos entre departamentos. **2.** Reduce la especialización profesional. **3.** Promueve la competencia entre divisiones. **4.** Promueve la suboptimización

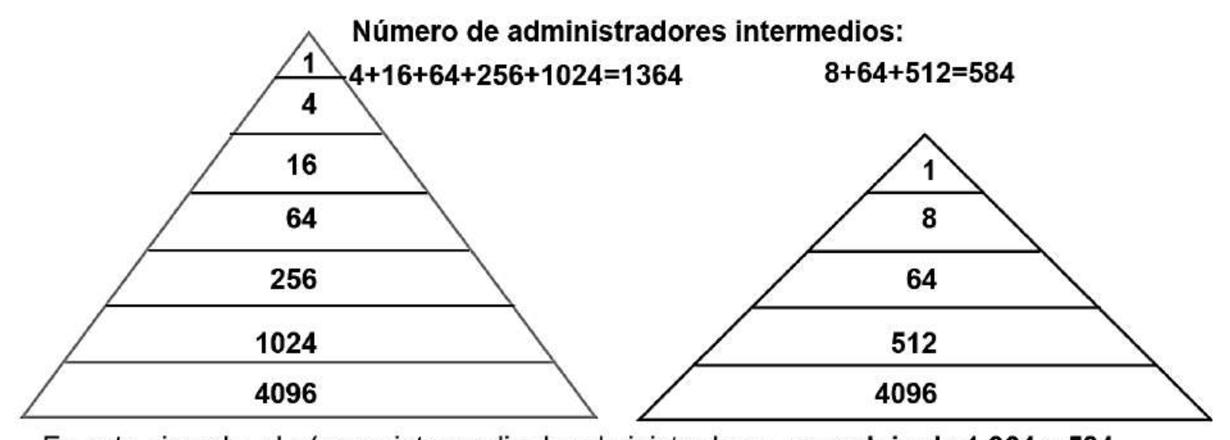
Matricial	**1.** Promueve posibilidades de coordinación. **2.** Alivia la alta dirección de las tareas de coordinación. **3.** Desarrolla flexibilidad y reacciones rápidas. **4.** Promueve el uso financiero de los recursos humanos. **5.** Estimula la motivación para socializar/capacitar a los más jóvenes	**1.** Largo período de implementación **2.** Genera muchos conflictos. **3.** Debilita identidad profesional **4.** Grandes costos administrativos.

Fuente: Shafritz, y Ott (2001) con recopilación y adaptación propia

3.3.5. Diferencias entre las estructuras jerárquica y planas

En la obra de **Jan Carlsson (1984)** titulada: ***Tear Down of Pyramids*** (en **Shafritz, y Ott, 2001**) se centra en las ventajas de las organizaciones planas y la comunicación directa en toda la organización. Al hacerlo, la atención también se centra en los empleados bajo el gerente individual; a menudo se denomina *intervalo de control* o *área de control del administrador*. Varios empleados bajo un solo gerente pueden contribuir a una estructura más plana y, por lo tanto, menos gerentes intermedios. Ver **Figura 3.6**

Figura 3.6. Número de empleados estructuras jerárquica vs. plana



3.3.6. Las organizaciones como equipos

En las actuales organizaciones, diversos componentes de la misma, como: el servicio al cliente, el desarrollo de competencias del personal, la satisfacción laboral y los resultados financieros, entre otros, se encuentran estrechamente relacionados y más cerca que nunca. Las empresas experimentarán desafíos aún mayores en términos de crear aprendizaje entre los empleados y promover un sentimiento de pertenencia en relación con el trabajo.

La organización como equipo es una estructura y un método de trabajo que cumple con estas necesidades y desafíos. **West** (2001), hace disertación sobre este tipo de organización como el método de trabajo más extendido en el mundo. En las empresas estadounidenses con más de 100 empleados, aproximadamente el 80% utiliza la organización en equipo. De esta forma, se presenta como alternativa para las empresas que desean alejarse de una organización jerárquica tradicional y, en su lugar, avanzar para convertirse en una organización basada en equipos.

Katzenbach & Smith (1991) definien un equipo como:

"…un equipo es una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que se han comprometido mutuamente con un objetivo de trabajo común con un enfoque de trabajo del que se responsabilizarán mutuamente…".

Esta percepción de los equipos puede aplicarse en muchos contextos, como por ejemplo: los equipos de bicicleta en el Tour de Francia o la formación de vuelo que se observa en el mundo animal con diversas aves como los gansos y que se ha proyectado en los aviones de combate que lo hacen grupos (formación en V). Una característica común de estos y las empresas es el deseo de una estructura y un método de trabajo que sean efectivos en términos de mejores resultados, mayor responsabilidad y satisfacción en el trabajo, mayor satisfacción del cliente y mejor comunicación, los cuales se enfrentan a preguntas como:

- ¿Cuál es el rol del gerente en relación con el equipo?
- ¿Qué grado de administración pueden ejercer los directivos?
- ¿Qué herramientas pueden usar los gerentes para establecer y desarrollar equipos efectivos?

Ahora nos enfocaremos en la organización del equipo y el rol del gerente, para proponer cómo una compañía construye la estructura y cómo puede trabajar en relación con su equipo. A modo de introducción, describiremos brevemente diferentes formas organizacionales típicas basadas en equipos para indicar cómo se ve su estructura y cómo se puede llevar a cabo la administración. Se hace una distinción entre la *gestión de equipos y la co-gestión en equipos*: herramientas prácticas que un gerente puede implementar en diferentes posiciones.

Concluiremos presentando un caso más amplio, que describe detalladamente las consideraciones y disposiciones de un gerente en relación con el establecimiento y desarrollo de un equipo.

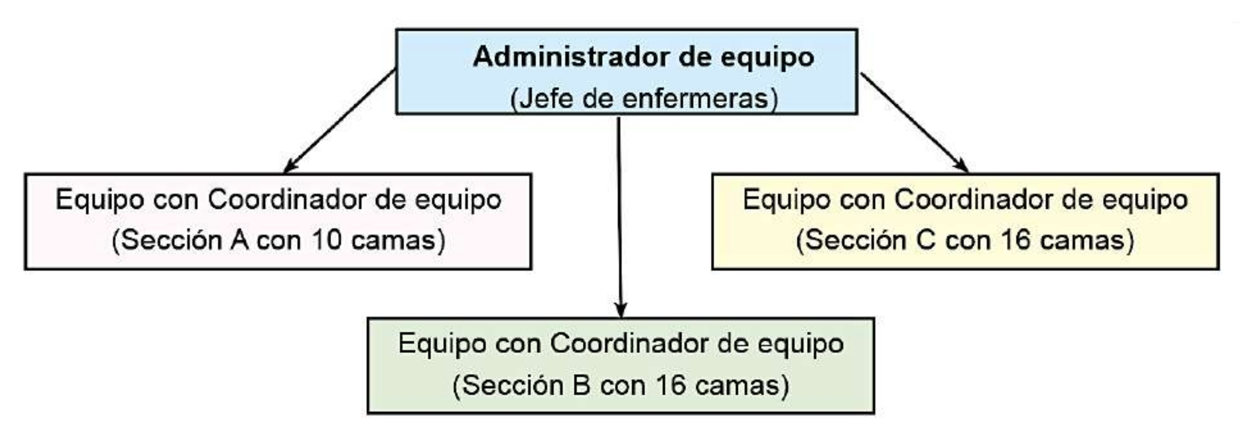
En esta sección, describiremos tres organigramas que ilustran diferentes niveles en organizaciones basadas en equipos. Así, se tienen: *el clásico, el de expertos o especialistas y el multifuncional.* En el caso del tipo *de expertos o especialistas*, estos pueden ser, por ejemplo:

- Consultores de ventas con un objetivo de coste común. Los miembros tienen competencias complementarias.
- Un equipo de ayudantes para el cuidado de ancianos que realizan las mismas tareas en relación con su atención.

3.3.6.1. Equipo clásico

Esta incluye un superior, jefe de equipo externo y un coordinador interno de equipo participante. Para mostrar la complejidad que puede existir en diferentes niveles de organización del equipo, todos los modelos se basarán en un hospital, comenzando con la organización clásica del equipo y luego acercándose a la estructura desde diferentes ángulos. Ver **Figura 3.7**

Figura 3.7. Organización de equipo clásica



Fuente: recopilación y adaptación propia

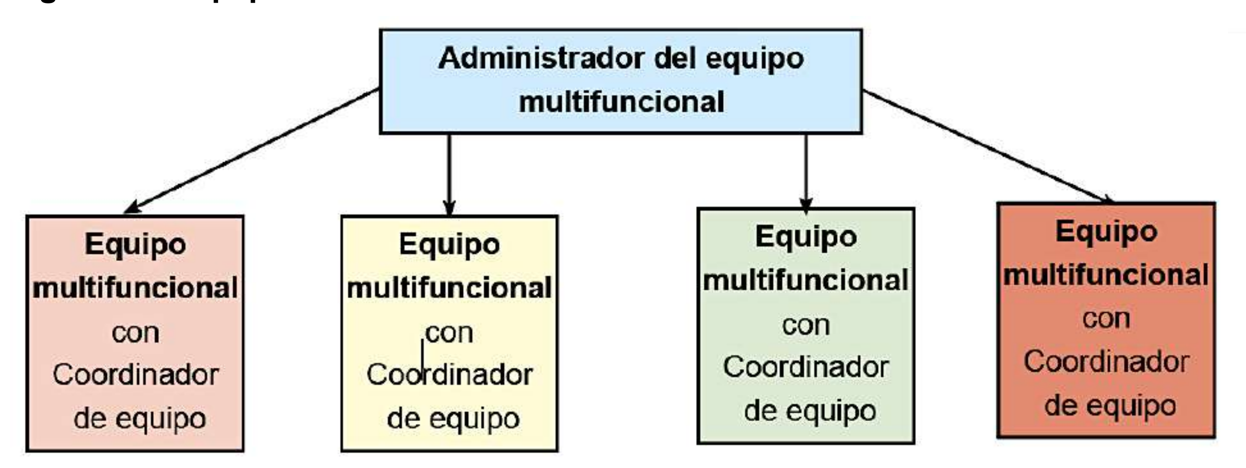
En algunos casos, el administrador del equipo y el coordinador del equipo son una persona, que forma parte del equipo. Puede ser difícil hacer que esta estructura sea exitosa, ya que un gerente activo internamente en el equipo terminará fácilmente trabajando en contra de la idea de organizar el equipo: otorgarle autoridad al equipo en virtud de la responsabilidad delegada y la competencia de toma de decisiones.

Por lo tanto, tal estructura requiere que el gerente sea capaz de equilibrar la delegación y el establecimiento de límites fijos y la dirección del trabajo; *un acto de equilibrio que por supuesto no es imposible*. Esta estructura se encuentra típicamente en equipos en los que el nivel de competencia es tan bajo en relación con la cooperación, el proceso de toma de decisiones, etc., que es necesario tener un gerente fuerte e instructivo dentro del equipo.

En nuestro ejemplo del hospital, en muchos casos se trabaja con equipos multifuncionales, por ejemplo: al operar o al realizar diagnósticos, por lo tanto, a menudo es necesario establecer una *administración de equipo multifuncional,* cuyas deciciones parecerán más legítimas para el grupo ocupacional individual cuando el grupo está representado dentro del equipo.

Un ejemplo que ilustra esto muy claramente es una sala de hospital donde la administración del equip**o** consiste en *un consultor administrativo, un médico y una enfermera jefe*. Ver **Figura 3.8**

Figura 3.8. Equipo multifuncional



Fuente: recopilación y adaptación propia

Los modelos proporcionan una visión general de las posibles estructuras de una organización basada en equipo y aclara que existen diferentes roles en cada una de ellas, según el contexto.

Cuando *el gerente del equipo* es parte de una *administración del equipo*, el equipo individual puede, en principio, aprovecharlo en lugar de solo informar a su superior inmediato. Esto es claramente una ventaja porque permite flexibilidad, por ejemplo, en la toma de decisiones cuando el superior inmediato no está disponible. Además, cuando varios gerentes están familiarizados con las áreas de trabajo y los problemas del equipo, se elevará la calidad de las decisiones tomadas.

Sin embargo, también existe un factor de daño potencial en esta estructura en el sentido de que los gerentes pueden cruzar los rangos de competencia de los demás, *y eso pondrá al equipo en una situación ambigua.* Por lo tanto, es decisivo aclarar la dispersión mutua de competencias entre los directivos en relación con el equipo.

Otra consideración importante en relación con estas dos formas de organización es que tanto el equipo como el gerente cambian de práctica. Si el gerente continúa administrando de forma clásica, esto mantendrá al equipo en su *práctica grupal”*original, en una comprensión sistémica. Por lo tanto, la construcción de nuevos conocimientos y prácticas en la administración de equipos es decisiva. Las siguientes preguntas a menudo serán útiles para el gerente:

1. ¿Cuáles son sus derechos y obligaciones como gerente en relación con el equipo? ¿Que debe hacer? ¿Que puede hacer? ¿Qué no puede hacer? ¿Qué queda sin aclarar y necesita ser examinado más a fondo?
2. ¿Cuáles son los derechos y obligaciones del equipo en relación con los clientes / usuarios? ¿En relación al propio gerente y en relación con otros equipos de la organización? ¿Qué debe hacer el equipo? ¿Qué puede hacer? ¿Qué no puede hacer? ¿Qué queda sin aclarar?

CAPÍTULO 4. TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría clásica de la organización ón determinó conceptos básicos y principios fundamentales dentro de las organizaciones, como la estructura lineal o funcional, la racionalidad del trabajo y la departamentalización. A pesar de los cambios y los avances y más allá de la introducción de nuevos términos, estos conceptos se mantienen hoy como pilares fundamentales de la administración a nivel general. La escuela neoclásica, lejos de contraponerse a estos y otros conceptos, los continúa y perfecciona, buscando técnicas complementarias a las ya planteadas por los precursores desde principios del siglo XX. El auge de esta escuela se dio entre los años 1930 y 1948, es decir, entre la gran depresión económica y la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Esta situación económica mundial trajo al escenario global nuevas características que debían ser objeto de estudio, análisis y adecuación de las nuevas empresas que empezaban a surgir. Este escenario recién llegado implicaba, además de la usual búsqueda de eficiencia, una mayor automatización en los procesos productivos y por ende, una merma en la utilización de mano de obra, así como un incremento en el número de organizaciones y un crecimiento horizontal de dichas organizaciones, al tener ahora múltiples fines. Se planteaba la necesidad de definir el nuevo rol de los administradores y sus organizacionessiendo ése el objeto de estudio de la teoría neoclásica.

No existe una definición precisa de neoclásico en el contexto de la teoría de la organización. La connotación general es la de una perspectiva teórica que revisa y / o critica a la teoría clásica de la organización, en particular para minimizar los problemas relacionados con la condición humana de los miembros de la organización, las necesidades de coordinación entre las unidades administrativas, las relaciones organizacionales externas, internas y la decisión organizacional. de los procesos Los escritores más importantes de la escuela clásica hicieron su trabajo más significativo antes de la Segunda Guerra Mundial. Los escritores neoclásicos ganaron su reputación como teóricos de la organización al atacar a los escritores clásicos desde el final de la guerra hasta la década de 1950.

Debido a *que las teorías clásicas fueron, en gran medida, derivadas intelectualmente en lugar de empíricamente,* sus suposiciones artificiales las dejaron vulnerables al ataque. Los teóricos del período clásico pensaban que las organizaciones deberían basarse en principios científicos universalmente aplicables.

A pesar de sus frecuentes y vigorosos ataques a los clasicistas, los neoclasistas no desarrollaron un cuerpo de teoría que pudiera reemplazar adecuadamente a la escuela clásica. La escuela neoclásica modificó, agregó y, en cierto modo, extendió la teoría clásica. Tuvo la tentación de mezclar los supuestos de la teoría clásica con conceptos que posteriormente fueron utilizados por teóricos de organizacionales posteriores de todas las escuelas. La escuela neoclásica intentó salvar la teoría clásica mediante la introducción de modificaciones basadas en los hallazgos de la investigación en las *ciencias del comportamiento.* No tenían una teoría propia de buena fe. En gran medida, se trataba de una *anti-escuela.*

4.1. En qué consiste

A pesar de sus limitaciones, la escuela neoclásica fue muy importante en el desarrollo histórico de la teoría de la organización. Pero, como un adolescente rebelde, la teoría neoclásica no podía sostenerse permanentemente por sí misma. Era una escuela transitoria, algo reaccionaria. ¿Por qué, entonces, era tan importante la escuela neoclásica?

Primero, porque inició el movimiento teórico lejos de las visiones mecanicistas demasiado simplistas de la escuela clásica. Los neoclasicistas desafiaron algunos de los principios básicos de la escuela clásica. Se debe recordar que, la escuela clásica era la única escuela en ese momento. La teoría de la organización y la teoría de la organización clásica eran virtualmente sinónimos.

En segundo lugar, en el proceso de desafiar a la escuela clásica, los neoclásicos plantearon problemas e iniciaron teorías que se convirtieron en fundamentales para la creación de la mayoría de las escuelas posteriores. La escuela neoclásica fue un precursor de importancia crítica.

La mayoría de los artículos posteriores a 1960 de cualquier escuela de organización, citan a los teóricos neoclásicos. Casi todas las selecciones neoclásicas, son precursores importantes de las relaciones humanas, las estructuras *modernas,* los sistemas, el poder y la política, y diferentes perspectivas organizacionales de la teoría de la organización. La corriente neoclásica de la organización tiene su origen, en:

- La Segunda Guerra Mundial
- El poderío económico asumido por Estados Unidos

- La acentuación de la concentración económica
- Los rápidos avances tecnológicos. Ver **Tabla 4.1**

Tabla 4.1. Características principales de la organización neoclásica

Descripción
1. *Pragmática.* El pragmatismo y la búsqueda de resultados concretos en el ejercicio de la administración es el principal objetivo y se sirve para ello de los conceptos teóricos de la administración. **2.** *Reafirmante*. Los postulados clásicos previos son retomados en gran parte por los neoclásicos, los redimensionan y reestructuran de acuerdo a las nuevas realidades, con el fin de darle mayor precisión y coherencia a la administración, para hacerla más amplia y flexible. **3.** *Principista*. Los neoclásicos hacen énfasis en los principios generales de la administración como la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los subordinados. **4.** *Resultadista*. El énfasis en los métodos y la racionalización del trabajo que proponía la administración científica, fue desplazado por los neoclásicos, que se concentraron en la orientación hacia objetivos y la búsqueda de resultados. **5.** *Ecléctica.* Si bien se basan en la teoría clásica, los neoclásicos sólo toman de ella y de otras teorías lo que consideran que puede ser útil y verdadero.

Fuente: recopilación con adaptación propìa

Esta nueva realidad y sus características obligaron a que la administración sufriera de adaptaciones, tales como:

- Adaptaciones técnicas que respondieran a los cambios tecnológicos y a la automatización de los sistemas.
- Adaptación de procedimientos y normas directivas que respondieran a los nuevos fines de la organización.
- Creación de nuevos controles adaptados a las nuevas estructuras.
- Creación o modernización de los principios de departamentalización que respondieran a la nueva multifinalidad de las organizaciones.

4.2. Contribuciones.

De la **Tabla 4.1**, observamos que la mayoría de los grupos de teorías en escuelas o marcos se basan en dos variables: perspectivas compartidas sobre las organizaciones y el período en el que se escribieron las obras más importantes.

La teoría neoclásica de la organización discute y actualiza términos como *eficiencia vs. eficacia, centralización vs. descentralización o autoridad y responsabilidad.* También define el alcance del control (limitar el número de subordinados por superior) y la importancia y adecuación del organigrama y los manuales de función, autoridad y responsabilidad como herramientas fundamentales para estructurar las nuevas organizaciones.

La *administración por objetivos (APO)* es un concepto introducido por los neoclásicos que aun hoy rige a la mayoría de las grandes organizaciones alrededor del mundo. Es un proceso dinámico en el que todos los niveles de la organización (gerentes, principales y subordinados) identifican objetivos, definen y distribuyen responsabilidades y trazan estrategias para llegar a su cumplimiento.

Bajo este esquema se establecen estándares de desempeño que servirán posteriormente para la evaluación objetiva, al comparar los resultados logrados con los esperados, como el Modelo **ACME** (*Association of Consulting Management for Engineers*) es otro buen ejemplo de un modelo de estructura organizativa creado por los neoclásicos.

El trabajo se llamó: ***Normas de la relación entre las actividades funcionales y los elementos de dirección de la empresa*** y aún se aplica en nuestros días, que incluye todas las áreas básicas de la administración: investigación y desarrollo, producción, comercialización, finanzas y control, secretaría y legales, administración de personal y relaciones externas.

Así, los gigantes del neoclásico incluyen, por ejemplo, a autores como los mostrados en la **Tabla 4.2.**

Tabla 4.2. Algunos de los principales autores de la organización neoclásica

Descripción
• **Chester Barnard (1886-1961)** • **Herbert Simon (1916-2001)** • **Philip Selznick (1919-2010)** • **Ernest Dale (1917-1996)** • **Peter F. Drucker (1919-2005)**

Fuente: recopilación con adaptación propìa

Esto no significa, sin embargo, que su significado termine con su trabajo de la era neoclásica. Estos tres teóricos en particular han continuado haciendo importantes contribuciones en el cambio de siglo, contribuciones que se han extendido más allá de los límites de la era neoclásica y la perspectiva.

4.3. Chester Barnard (1886-1961)



Al estudiar la organización, **Barnard** la definió como:

"…un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea en cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo…".

Barnard observó que *por regla general las organizaciones son de corta duración* y lo atribuyó a que *no cumplían dos criterios necesarios* para la supervivencia: *la eficacia* (capacidad de lograr las metas establecidas) *y la eficiencia* (grado en que esa organización es capaz de satisfacer las motivaciones de los individuos). Si una organización cumple con los motivos de sus miembros y la consecución de sus objetivos explícitos, la cooperación entre sus miembros va a durar y consiguientemente la organización perdurará.

La *organización informal*, para **Barnard**, se genera como producto de las interacciones inconscientes entre los miembros de la organización formal, quienes tratan de proteger sus intereses individuales, en ocasiones contra los intereses de la organización formal, por ello es importante para el dirigente influir en las organizaciones informales y aprovecharlas ya que proveen cohesión, motivación y facilitan el trabajo de equipo.

Haciendo foco en el papel de los ejecutivos en las organizaciones, lo resumió en *tres funciones principales*:

- Establecer y mantener un sistema de comunicación
- Asegurar servicios esenciales a la actividad de los restantes miembros
- La formulación de propósitos y objetivos organizacionales

Formuló dos teorías, uno respecto de ***la autoridad*** y otra acerca de ***los incentivos***, ambos analizados en el contexto de un sistema de comunicación basado en siete reglas esenciales:

- Los canales de comunicación deben ser claros
- Deben ser conocidos por todos los miembros de la organización
- Deben ser accesibles a todos ellos
- Las líneas de comunicación deben ser lo más cortas y directas posible
- La capacidad de las personas que sirven como centros de comunicación debe ser adecuada
- La línea de comunicación no debe ser interrumpida cuando la organización está funcionando
- Toda comunicación debe ser autenticada.

Respecto de la autoridad **Barnard**, de manera similar a **Mary Parker Follet**, sostenía que una *autoridad efectiva* se apoya *en una eficaz comunicación* entre los

subordinados y sus superiores, además afirma que la jerarquía debe sustentar su autoridad en la capacidad de gestión y *la ventaja que supone ganarse el respeto de sus empleados.*

Gran admirador de **Talcott Parsons**, mantuvo con ella una activa correspondencia desde 1930, al punto de intercambiarse sus manuscritos para recoger las observaciones y puntos de vista del otro.

En cuanto a los *incentivos,* proponía *dos maneras de convencer a los subordinados a cooperar: incentivos tangibles y la persuasión*. **Barnard** daba gran importancia a la **persuasión,** incluso más que a los incentivos económicos. Enunciaba *cuatro incentivos generales y cuatro específicos.* Relacionada en buena medida con la distinción entre *eficacia y eficiencia*, Barnard presenta una interpretación de los motivos por los cuales las personas deciden cooperar en un contexto organizativo. Parte de la siguiente distinción:

- *Incentivos y alicientes:* los pagos efectuados por la organización a cada participante. Incluye: salarios, beneficios, premios, reconocimientos, elogios, oportunidades, etc.
- *Contribuciones*: los retornos con los que cada participante contribuye a la marcha de la organización. Incluye: trabajo, dedicación, esfuerzo, lealtad, etc.

Su teoría del *equilibrio organizacional* sostiene que la organización será solvente y seguirá existiendo en tanto que las contribuciones de sus miembros sean suficientes como para generar incentivos en cantidad adecuada para inducir a esos mismos participantes a la prestación de sus contribuciones. Por su parte, cada partícipe sólo mantendrá su cooperación mientras los alicientes que se le ofrecen sean iguales o mayores a las contribuciones que le son demandadas.

Es importante destacar que Barnard se refiere en todo momento a *incentivos y alicientes*; es decir, concede una importancia capital a los motivos no económicos que mueven a cooperar. Barnard dedica gran número de páginas de ***The functions of the executive*** a desgranar las características y funcionamiento de estos alicientes no económicos. Distingue entre el *método de los incentivos*, por el que la organización ofrece algo que los participantes desean sin afectar a sus preferencias internas, y el *método de la persuasión*, por el que la organización influye sobre las preferencias internas de los participantes induciéndoles a cooperar. Ver **Tabla 4.3**

Tabla 4.3. Los incentivos de Barnard

Descripción
• Dinero y otros incentivos materiales • Condiciones físicas deseables de trabajo • Reconocimientos intangibles que aseguraran prestigio personal • Beneficios inmateriales (orgullo por el trabajo realizado, etc) • Incentivos materiales • Oportunidades personales no materiales • Condiciones físicas del trabajo • Satisfacción de ideales personales • Atractivo asociativo • Adaptación a los métodos de trabajo habituales • Oportunidades de participación • Condición de comunión (sentido de pertenencia) **Son incentivos especiales:** • Dinero y otros incentivos materiales • Oportunidades personales no materiales para distinción • Condiciones físicas de trabajo deseables • Beneficios ideales, tales como orgullo de mano de obra etc. **Son incentivos generales:** • Atractivo asociado • De adaptación de las condiciones de trabajo a métodos y actitudes habituales. • La oportunidad para el sentimiento de participación amplia en el curso de eventos • La condición de comunión con otros

Fuente: recopilación y adaptación propia

Algunas de sus obras se muestran en la **Tabla 4.4**.

Tabla 4.4. Obras relevantes de Barnard

Descripción
• 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press • 1939. *Dilemmas of Leadership in the Democratic Process* • 1946. *A Report on the International Control of Atomic Energy* • 1948. *Organization and Management* • 1956. *Organization and Management: Selected Papers* • 1956. *On the Teaching of Law in the Liberal Arts Curriculum* • 1958. *Elementary Conditions of Business Morals*

• 1973. *Conversations With Chester I. Barnard* • 1986. *Philosophy for Managers; Selected Papers of Chester I. Barnard*

Fuente: obras de Chester Barnard con recopilación y adaptación propia

Por ejemplo, los propósitos en su obra ***The Functions of the Executive*** fueron en extremo ambiciosos. Trató de crear una teoría integral del comportamiento en las organizaciones que se centrara en la necesidad de que las personas cooperen, para reclutar a otros en ayudarles a cumplir tareas que los individuos no podían realizar solos. En opinión de **Barnard,** la *cooperación* mantiene unida a una organización.

Barnard (1948) en ***The Economy of Incentives***, capítulo del libro: ***The Functions of the Executive***, argumenta *que se debe inducir a los individuos a cooperar,* ya que, de otro modo, se producirá la disolución de la organización, cambios en el propósito de la organización. Ver **Tabla 4.5**

Tabla 4.5. Responsabilidades de los gerentes en una organización según Barnard

Descripción
1. Crear y mantener un sentido de propósito y un código moral para la organización, un conjunto de visiones éticas que establecieron *bien o mal en un sentido moral, de sentimiento profundo, de innato, convicción, no discutible; emocional, no de carácter intelectual* (Barnard 1938, p. 266); 2. Establecer sistemas de comunicación formal e informal; y 3. Asegurar la disposición de las personas a cooperar.

Fuente: Barnard (1938, 1968), con adaptación propia

El ejecutivo necesita emplear diferentes estrategias para inducir la cooperación, tales como: encontrar y utilizar como objetivos incentivos positivos y reducir los incentivos negativos, pero también para: *cambiar el estado de ánimo, las actitudes o los motivos para que los objetivos incentivos disponibles puedan ser efectivos*.

Este enfoque al que **Barnard** se refiere como *persuasión*, y afirma que:

"…en todo tipo de organización, para cualquier propósito, son necesarios varios incentivos, y también cierto grado de persuasión, para asegurar y mantener las contribuciones a la organización que son necesarios".

En una edición de 1940 de la revista ***Social Forces***, **Robert Merton**, uno de los sociólogos más influyentes de mediados del siglo, publicó el artículo titulado ***Bureaucratic Structure and Personality***, que proclamaba que la burocracia de *tipo ideal* descrita por **Max Weber** tenía disfunciones inhibitorias (características que evitaban que fueran óptimamente eficientes) y efectos negativos en las personas que trabajaban en él.

Estos temas críticos se han repetido tanto en estudios empíricos posteriores como en las polémicas de los políticos. En la década de 1950, **Merton** revisó ligeramente este artículo para incluirlo en su colección de ensayos: ***Social Theory and Social Structure***.

Uno de los temas principales de los teóricos de la organización neoclásica fue que las organizaciones no existían y no podían existir como islas autónomas aisladas de sus entornos.

4.4. Herbert A. Simon (1916-2001)



Herbert Alexander Simon representa a la teoría de la conducta administrativa. Fue uno de los primeros neoclasicistas en plantear serios desafíos a la teoría de la organización clásica. **Simon** no solo criticó la teoría clásica, sino que la atacó. En su artículo de la revista ***Public Administration Review (1946)***, ampliamente citado: ***The Proverbs of Administration***.

Simon es devastador en su crítica del enfoque clásico a los *principios generales de la administración* como los propuestos por **Fayol. Gulick** y otros, por ser

inconsistentes, conflictivos e inaplicables a muchas de las situaciones administrativas que enfrentan los gerentes. Sugiere que los *principios* tales como el *control de alcance* y la *unidad de mando* pueden, con igual lógica, aplicarse de manera diametralmente opuesta al mismo conjunto de circunstancias.

Simon concluye que los llamados *principios de administración* son, en cambio, *proverbios de administración*. Los temas básicos del artículo se incorporaron más adelante en su libro de referencia ***Administrative Behavior***, el cual se sigue editando.

Simon se tomó muy en serio la estructura básica de la ciencia económica, esforzándose en definirla como la *ciencia de la elección*, para lo cual **trabajó sobre el proceso psicológico de la toma decisiones.**

Según **Simon** la hipótesis básica de la economía neoclásica, la de que los agentes tienden a maximizar los resultados de sus comportamientos, es muy limitada. En la práctica ningún ser humano está continuamente buscando la solución óptima. Aunque deseara hacerlo, el coste de informarse sobre todas las alternativas y la incertidumbre sobre el futuro lo harían imposible.

De acuerdo con **Simon**, *las personas simplemente intentan buscar una mínima satisfacció***n**, es decir, tratan de alcanzar ciertos niveles de éxito para después, poco a poco, ir ajustando esa solución. Esta estructura de pensamiento, que **Simon** denominó *racionalidad limitada* estimuló muchos trabajos posteriores sobre el comportamiento de los individuos, las organizaciones y la sociedad.

Simon fue pionero en investigar la forma en que deben tomarse decisiones en organizaciones económicas complejas (empresas públicas, multinacionales, etc.); su obra más celebrada es ***Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*** **(1947)** en la cual, en contra de la concepción clásica sobre la existencia de sujetos responsables en tomar decisiones que conocen todas las opciones, elabora un modelo o proceso racional de adopción de decisiones *satisfactorias*.

Su ***Spurious Correlation: A Causal Interpretation*** **(1954)**, publicado en el ***Journal of the American Statistical Association***, constituyó un primer avance metodológico en el **análisis de encuestas**. También es importante su ***The New Science of Management Decisio*****n (1960).**

Herbert Simon ha intentado aclarar las características antes mencionadas de la perspectiva racional (*especificidad del objetivo y formalización*) y explicar su conexión con el comportamiento racional (1976). Se mueve en un nivel psicológico individual en el que critica la comprensión individual que se encuentra en, por ejemplo, los estudios de **Taylor**

Es una cuestión de estudios de organizaciones desde el nivel macro. Esto se ajusta al desarrollo histórico en el uso de niveles de análisis donde el nivel socio-psicológico fue el que se utilizó con mayor frecuencia en la investigación organizativa temprana.

La crítica de Simon a los estudios de **Taylor** significa un enfrentamiento con el *hombre económico*, de quien **Simon** afirma*:*

"…hace más humano al afirmar que a pesar de que el individuo busca sus propios intereses, no siempre es consciente de sus intereses básicos".

Administrative Behavior, publicado por primera vez en 1947 y actualizado a lo largo de los años se basó en la disertación doctoral de **Simon**. Sirvió como la base para el trabajo de su vida. La pieza central de este libro son los *procesos conductuales y cognitivos de los seres humanos que toman decisiones racionales.* Según su definición, una decisión operativa debe ser correcta y eficiente, y debe ser práctica para implementar con un conjunto de medios coordinados, afirmando:

"…la teoría administrativa es peculiarmente la teoría de la racionalidad intencionada y acotada, del comportamiento de los seres humanos que satisfacen porque no tienen la capacidad de maximizar…".

En dicha obra, **Simon** refiere:

- Su interés principal en las decisiones y en la toma de decisiones.
- Su concepción básica de *la idea de la racionalidad limitada del hombre*.
- Dado que la cantidad de información disponible es siempre abundante e inagotable, y que tenemos un ingenio limitado, *nunca podemos encontrar la mejor solución posible.*
- El objetivo ***Best Way*** no es, por lo tanto, una posibilidad práctica, aunque sea en teoría.
- Por lo tanto, *los gerentes se conformarán con la primera solución que encuentren que se considere lo suficientemente buena.*

- La dependencia de la organización en el medio ambiente se basa primero en la discusión en su cooperación (realizada con **James March**, en su obra: ***Organizations*,1958**).

Simon reconoció que *una teoría de la administración es en gran parte una teoría de la toma de decisiones humanas, y como tal debe basarse tanto en la economía como en la psicología*. El afirma al respecto:

"…[si] no hubiera límites para la racionalidad humana, la teoría dela administración sería estéril. Consistiría en un precepto único: siempre seleccione esa alternativa, entre las disponibles, lo que conducirá al logro más completo de sus objetivos…"

Contrariamente al estereotipo de *homo economicus*, **Simon** argumentó que las alternativas y las consecuencias pueden ser parcialmente conocidas, y los medios y fines son imperfectamente diferenciados, están incompletamente relacionados o son poco detallados. Por lo tanto, el individuo ya no experimenta una acción racional completa, sino solo una acción racional limitada.

Simon definió que la tarea de la toma racional de decisiones consiste en seleccionar la alternativa que da como resultado el conjunto más preferido de todas las posibles consecuencias.

La corrección de las decisiones administrativas se midió así**:**

- Adecuación para alcanzar el objetivo deseado
- Eficiencia con la que se obtuvo el resultado

La tarea de elección se dividió en tres pasos obligatorios:

- Identificar y enumerar todas las alternativas
- Determinar todas las consecuencias resultantes de cada una de las alternativas;
- Comparar la precisión y la eficiencia de cada uno de estos conjuntos de consecuencias

Cualquier persona u organización que intente implementar este modelo en una situación real no podrá cumplir con los tres requisitos. **Simon** argumentó que el conocimiento de todas las alternativas, o todas las consecuencias que siguen de cada alternativa es imposible en muchos casos reales.

Simon intentó determinar las técnicas y / o los procesos de comportamiento que una persona u organización podría aplicar para lograr aproximadamente el mejor resultado dados los límites en la toma racional de decisiones. Simon escribe al respecto:

"…el ser humano que lucha por la racionalidad y se restringe dentro de los límites de su conocimiento ha desarrollado algunos procedimientos de trabajo que superan parcialmente estas dificultades. Estos procedimientos consisten en suponer que puede aislar del resto del mundo un sistema cerrado que contiene un número limitado de variables y un rango limitado de consecuencias…."

Por lo tanto, **Simon** describe el trabajo en términos de un marco económico, condicionado a las limitaciones cognitivas humanas: *hombre económico y hombre administrativo.*

El comportamiento administrativo aborda una amplia gama de comportamientos humanos, habilidades cognitivas, técnicas de gestión, políticas de personal, objetivos y procedimientos de capacitación, funciones especializadas, criterios para la evaluación de la precisión y la eficiencia, y todas las ramificaciones de los procesos de comunicación. Simon está particularmente interesado en cómo estos factores influyen en la toma de decisiones, tanto directa como indirectamente.

Simon enfatiza que es fácil criticar el modelo racional por su falta de realismo. El problema no es encontrar puntos a los que objetar en el modelo, sino continuar con el entendimiento de lo que sucede en las organizaciones cuando se toman las decisiones.

Simon señala que la teoría organizacional se derrumbará si no se mantienen ciertas ideas de racionalidad. Obviamente, el modelo clásico se rompe, tanto cuando queremos investigar el comportamiento de la toma de decisiones, como cuando queremos tomar decisiones en la práctica.

El problema es complicado: ¿cómo es posible reconstruir ideas de racionalidad y desarrollar una teoría empírica sobre el comportamiento racional?

Ver **Tabla 4.6** donde se especifican las dos visiones individuales.

Tabla 4.6. Hombre Económico vs. Hombre Administrativo

Tipo de Hombre	Definición	Tipo de acción
Económico (*Homo economicus"*	• Objetivos claros y constantes. • Conocimiento completo / información. • Optimizar el valor de utilidad	Racional
Administrativo (*Homo organisans*)	• Los objetivos son más confusos y el individuo carece de capacidad para priorizar • Conocimiento limitado • No optimizar pero sí satisfacer	Acción racional limitada

Fuente: Simon (1947) con adaptación propia

Las principales características se pueden resumir con las etapas del modelo de decisión:

1. Cuando estudiamos las elecciones de acciones de una persona, siempre debemos utilizar el marco de referencia de dicha persona como punto de partida. La racionalidad debe percibirse como vinculada a un marco de referencia específico. La persona que debe tomar una decisión siempre tendrá un modelo simplificado de la situación que existe. El modelo se llama *definición situacional o comprensión situacional.*
2. Los elementos de la comprensión situacional no se dan por sentado en el análisis; Serán el resultado de una serie de procesos psicológicos y sociológicos. También debemos considerar las actividades del tomador de decisiones y otros en la situación. Por lo tanto, el tomador de decisiones a menudo estará activo en relación con su entorno externo, y buscará un número limitado de acciones alternativas y / o un poco más de conocimiento sobre las consecuencias de las diferentes alternativas.
3. Los procesos de decisión de los individuos y las organizaciones están orientados a descubrir y elegir entre lo que puede llamarse alternativas satisfactorias. Solo en casos excepcionales, la decisión estará orientada hacia la optimización. Descubrir y elegir una alternativa satisfactoria se llama *satisfacer*. Lo que es interesante a este respecto es examinar cómo las personas y las organizaciones establecen ciertos estándares, y cómo elevan y bajan sus estándares. Un estándar refleja un cierto nivel de aspiración (por ejemplo, cuando se trata de cuotas de mercado, ganancias, crecimiento, etc.).
4. Dado que la persona administrativa está satisfecha con un conocimiento limitado de las situaciones que debe considerar; también es capaz de tomar decisiones

mediante reglas generales relativamente simples, que no imponen exigencias imposibles en cuanto a la visión general y el conocimiento.

Simon argumentó que los dos posibles resultados de una elección requieren **monitoreo** y que se esperaría que muchos miembros de la organización se centren en la *adecuación*, pero que la *administración debe prestar especial atención a la eficiencia con la que se obtuvo el resultado deseado.*

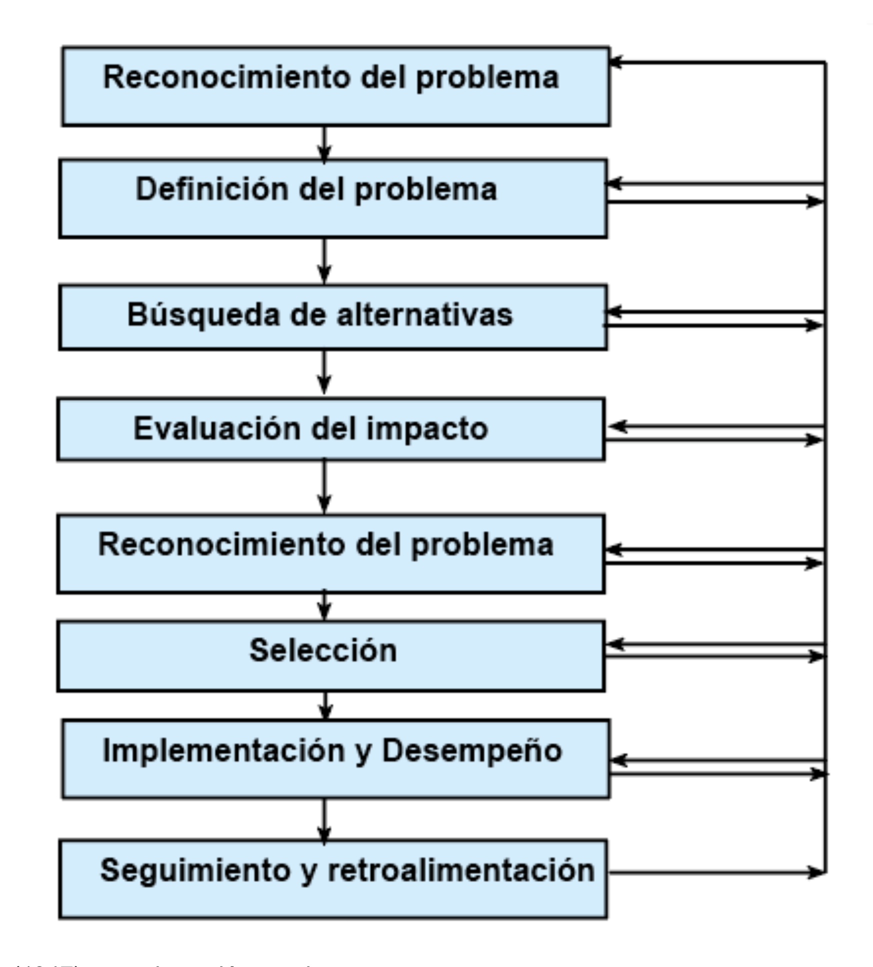
Simon siguió a **Chester Barnard,** quien señaló que:

"…las decisiones que toma una persona como miembro de una organización son bastante distintas de sus decisiones personales…".

Las elecciones personales pueden determinarse ya sea que un individuo se una a una organización en particular y continúe haciéndolo en su vida privada extra-organizacional. Sin embargo, como miembro de una organización, ese individuo toma decisiones que no están relacionadas con las necesidades y resultados personales, sino en un *sentido impersonal* como parte de los objetivos, el propósito y el efecto de la organización. Los incentivos, recompensas y sanciones organizacionales están diseñados para formar, fortalecer y mantener esta identificación.

Simon vió dos elementos universales del comportamiento social humano como clave para *crear la posibilidad de un comportamiento organizacional* en los individuos y su toma de decisiones. **Ver figura 4.1.**

Figura 4.1. Etapas del modelo de toma decisión y solución de problemas



Fuente: Simon (1947) con adaptación propia

La única forma de simplificar las condiciones para los miembros individuales es permitir que su trabajo se dirija hacia algunos objetivos delimitados.

Simon cree que los objetivos solo afectan al miembro individual si son significativos en su conducta diaria. De esta manera, se convierte en el papel de la organización para delimitar los objetivos que son significativos para el miembro individual. Los objetivos apoyan la decisión, que se basa en dos premisas que interactúan:

- *Premisas de valor:* supuestos sobre qué solución es preferible
- *Premisas factuales:* lidiar con el mundo observable y cómo funciona.

Los miembros en la parte superior de la jerarquía suelen hacer uso del componente relacionado con el valor al tomar decisiones, mientras que los miembros situados en

una posición más baja en la jerarquía tienden a basar sus decisiones en el componente fáctico.

Sobre la base de estas características, que **March y** Simon denominan *cadenas de medios de objetivos* es que se producen, los objetivos generales, a través de la consideración con enfoque en formas y soluciones y se dividen en varios objetivos secundarios. Ver **Tabla 4.7**

Tabla 4.7. Cadenas de medios de objetivos

Descripción
• *Establecer objetivos generales* (a menudo basados en premisas de valor), por ejemplo: *¡Debemos ser efectivos!* • *Se analizan los objetivos generales y se proporcionan los medios para el logro objetivo*, por ejemplo: *¿Cómo podemos ser efectivos asegurándose de que las máquinas no se averíen"* • *Estos medios se convierten en objetivos y, por lo tanto, subobjetivos que se analizan de nuevo*, por ejemplo: *Para evitar que las máquinas se descompongan, todos los empleados que usan la máquina deben estar capacitados para operar correctamente.* • *La cadena se detiene cuando todos los miembros tienen un objetivo, que forma parte de su comportamiento y, por lo tanto, puede simplificar las decisiones para todos.*

Fuente: Simon (1947) con adaptación propia

Este proceso crea una jerarquía con menos objetivos para respaldar el objetivo general. Los objetivos secundarios creados reducen la necesidad de información, y se crea un marco estable para la decisión del empleado individual.

Por lo tanto, es una cuestión de regulación administrativa del comportamiento mediante la reducción de la oportunidad de decisión del individuo en situaciones de elección mediante el establecimiento de objetivos en varios niveles.

Como se mencionó, esto se llama racionalidad limitada y nuevamente incluye los dos elementos clave en el sistema racional: la existencia de objetivos específicos y una estructura formalizada.

La autoridad es una marca primaria, bien estudiada, del comportamiento organizacional, claramente definida en el contexto organizacional como *la capacidad y el derecho de un individuo de rango superior para guiar las decisiones de un individuo de rango inferior.*

Las acciones, actitudes y relaciones de las personas dominantes y subordinadas constituyen componentes del comportamiento de roles que pueden variar ampliamente en forma, estilo y contenido, pero no varían en la expectativa de obediencia por parte del estado superior y la voluntad de obedecer del subordinado.

La lealtad fue definida por **Simon** como el:

"…proceso por el cual el individuo sustituye los objetivos organizacionales (objetivos de servicio u objetivos de conservación) por sus propios objetivos como los índices de valor que determinan sus decisiones organizacionales…".

Esto implicó la evaluación de opciones alternativas en términos de sus consecuencias para el grupo en lugar de solo para uno mismo o su familia.

*Las decisiones pueden ser mezclas complejas de hechos y valores***.** La información sobre los hechos, especialmente los hechos o hechos probados empíricamente derivados de la experiencia especializada, se transmiten más fácilmente en el ejercicio de la autoridad que las expresiones de valores.

A **Simon** le interesa principalmente buscar la identificación del empleado individual con los objetivos y valores de la organización. Así, afirma que:

"…una persona se identifica con un grupo cuando, al tomar una decisión, evalúa las diversas alternativas de elección en términos de sus consecuencias para el grupo especificado…".

Una persona puede identificarse con cualquier número de grupos sociales, geográficos, económicos, raciales, religiosos, familiares, educativos, de género, políticos y deportivos. De hecho, el número y la variedad son ilimitados.

El problema fundamental para las organizaciones es reconocer que las identificaciones personales y grupales *pueden facilitar u obstaculizar la correcta toma*

de decisiones de la organización. Una organización específica tiene que determinar deliberadamente, y especificar con el detalle apropiado y un lenguaje claro, sus propias metas, objetivos, medios, fines y valores.

Como mencionamos anteriormente, **Herbert Simon** y sus asociados en el **Carnegie Institute of Technology** (ahora; **Carnegie-Mellon Unversity**) también fueron importantes desarrolladores de teorías sobre la toma de decisiones organizacionales. **Simon** era un firme creyente de que la toma de decisiones debe ser el foco de una nueva *ciencia administrativa*.

Por ejemplo, afirmó (1947) que la teoría organizacional es, de hecho, *la teoría de la racionalidad limitada* de los seres humanos que *satisfacen* porque no tienen la capacidad intelectual para maximizar.

Simon (1960) también hizo una distinción entre decisiones organizativas *programadas* y *no programadas* y destacó la importancia de la distinción para los sistemas de información gerencial. Su trabajo sobre la ciencia administrativa y la toma de decisiones fue en dos direcciones principales:

Primero, fue un pionero en el desarrollo de la *ciencia* al mejorar la toma de decisiones organizacionales a través de métodos cuantitativos, como la investigación de operaciones y la tecnología informática.

Segundo**,** y quizás aún más importante, fue un líder en el estudio de los procesos por los cuales las organizaciones administrativas toman decisiones. Las amplias contribuciones de **Herbert Simon** continúan influyendo en el campo de la teoría de la organización.

Dos de los colegas de **Simon** en Carnegie Tech a principios de la década de 1960, **R. M. Cyert y James G. March,** analizan el ***impacto del poder y la política*** en el establecimiento de las metas organizaciones, en la obra: ***A Behavioral Theory of Organizational Objectives***.

Esta fue una perspectiva que no recibió una atención seria por parte de los teóricos de la organización hasta mediados de los años setenta. **Cyert y March** discuten la formación y activación de las *coaliciones*, así como las negociaciones para imponer las demandas de coaliciones a la organización.

Posteriormente, el artículo se fusionó con su citado libro de 1963: ***A Behavioral Theory of the Firm***, que postulaba que las corporaciones tendían a *satisfacer* en lugar de participar en un comportamiento de racionalización de beneficios económicos.

La escuela neoclásica jugó un papel muy importante en la evolución de la teoría de la organización. Sus escritores proporcionaron el ímpetu intelectual y empírico para romper el dominio monopolista simplista, orientado mecánicamente, de los clasicistas del campo. Los neoclásicos también abrieron el camino, abrieron las puertas a las explosiones de pensamiento de las relaciones humanas, las estructuras estructurales, los sistemas, el poder y la política*"de vanguardia* y la cultura organizacional.

Simon ha criticado la comprensión elemental de la economía tradicional sobre la toma de decisiones y argumenta que:

"…es demasiado rápida para construir una imagen idealista e irreal del proceso de toma de decisiones y luego prescribir sobre la base de una imagen tan poco realista…".

Sus contribuciones a la investigación en el área de la toma de decisiones administrativas se han vuelto cada vez más comunes en la comunidad empresarial.



4.5. Philip Selznick (1919-2010)



Philip Selznick fue uno de los principales defensores del movimiento de teoría organizacional neoclásica que comenzó en la década de 1930. Uno de sus artículos

más influyentes, titulado ***Foundations of the Theory of Organization*** **(1948)**, expuso sus principales contribuciones a la teoría de la organización. Ver **Tabla 4.8**

Tabla 4.8. Principales contribuciones de Philip Selznick

Descripción
• *Los individuos como agentes independientes.* En forma simplificada, **Selznick** postuló que los individuos dentro de las organizaciones pueden tener conjuntos de objetivos dicotómicos, lo que dificulta que las organizaciones y los empleados tengan los mismos objetivos implícitos y racionales (como se teorizó en el movimiento de organización clásica que fue un precursor del trabajo de Selznick). • *Teoría de la cooptación.* Es un importante precursor de los desarrollos posteriores de la ecología organizacional y la teoría de la contingencia. • *Sociología del derecho.* Selznick ha sido un importante contribuyente a la sociología del derecho, desarrollando sus ideas sobre las instituciones legales y sus problemas y posibilidades de respuesta a sus electores, a partir de su trabajo anterior sobre la sociología de las organizaciones formales.

Fuente: recopilación y adaptación propia

Como podría esperarse, los primeros esfuerzos significativos para *abrir* a las organizaciones (teóricamente hablando) provino de analistas cuyas identidades profesionales les exigían tener una visión amplia de las cosas: los sociólogos. **Selznick (1948)**, en su artículo publicado en la revista ***American Sociological Review*** denominada ***Foundations of the Theory of Organization,*** afirma que, si bien es posible describir y diseñar organizaciones de una manera puramente racional, *tales esfuerzos nunca pueden esperar hacer frente a los aspectos no racionales del comportamiento organizacional*.

En contraste con los teóricos clásicos, **Selznick** sostiene que las organizaciones no consisten simplemente en una serie de cargos para que la gerencia los controle, sino en individuos, *cuyos objetivos y aspiraciones no necesariamente coinciden con los objetivos formales de la organización.*

Selznick es quizás mejor conocido por su concepto de *cooptación*, que describe el proceso de una organización que incorpora nuevos elementos a su proceso de formulación de políticas para evitar que dichos elementos se conviertan en una amenaza para la organización o su misión.

El relato más completo de ***cooptación*** de **Selznick** se encuentra en ***TVA y Grass Roots***, en su estudio de caso **1949** sobre cómo la **Autoridad del Valle de Tennessee** obtuvo por primera vez apoyo local para sus programas.

El enfoque de **Selznick** para estudiar las organizaciones y su distinción intelectual está entre los conceptos de *organización e institución,* mismos que han sido considerados como modelos de la perspicacia y utilidad de la teoría organizacional por escritores sobre cultura organizacional como **Ott (1989), Pedersen y Sorensen (1989), Siehl y Martin (1984), Walker (1986) y Wilkins (1983; 1989).**

Aparte de **Selznick,** otros muchos otros sociólogos hicieron importantes contribuciones a la escuela neoclásica y al desarrollo general del campo de la teoría de la organización. Ver **Tabla 4.9**

Tabla 4.9. Sociólogos que hicieron contribuciones a la teoría Neoclásica de la organización

Descripción
• *Melville Dalton (1950; 1959)* se centró en las fricciones estructurales entre las unidades de línea y de personal, entre la oficina central de una organización y las instalaciones geográficamente dispersas. Su trabajo llamó la atención sobre algunos de los ingredientes universales del manejo del conflicto dentro de las organizaciones y sobre los problemas de educación y socialización de los gerentes. • *Talcott Parsons* introdujo un enfoque para el análisis de organizaciones formales utilizando la teoría general de los sistemas sociales. En su artículo de 1956: ***Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*** Parsons definió una organización como un sistema social que se enfoca en el logro de objetivos específicos y contribuye, a su vez, al logro de objetivos de un sistema más completo… como la organización más grande o incluso la propia sociedad. • **William F. Whyte (1948)** estudió las relaciones humanas en el negocio de los restaurantes para entender y describir los estreses que resultan de las interrelaciones y las diferencias de estado en el lugar de trabajo.

Fuente: Recopilación con adaptación propia

Selznick fue el primero en anticipar a **Daniel Bell, Edward Shils, Talcott Parsons, William Kornhauser** y una gran cantidad de científicos sociales estadounidenses que atacaron la teoría entonces prevaleciente de la *sociedad de masas*. Su enfoque argumentó en cambio que había dos enfoques teóricos analíticamente distintos para la *sociedad de masas:*

- Los que abordan el *igualitarismo* o que enfatizan el papel de las élites creativas y portadoras de cultura;
- Los que tratan sobre la desintegración social y la calidad de la participación en la *sociedad u organizaciones de masas.*

El primer grupo está representado por **José Ortega y Gasset y Karl Mannheim**: cada uno de estos teóricos ubicó la causa del advenimiento de la **sociedad de masas** en el declive de la posición social de las élites creativas que fueron responsables del desarrollo y la fortaleza de los valores culturales.

La *sociedad de masas* surgió cuando la sociedad ya no estaba dirigida por una estructura identificable y estable de las elites, cuando los apetitos vulgares de las masas suplantaron *los cánones del refinamiento y la moderación sobrio*. Las masas no pueden simplemente asumir el papel desempeñado anteriormente por las elites; *pueden expresar deseos, pero no valores.*

El segundo grupo caracterizado por aquellos que enfatizaron la desintegración social y la calidad de la participación, se encuentra representado por **Emil Lederer, Erich Fromm y Sigmund Neumann**. **Selznick** argumentó que estos teóricos dejan el papel de las élites en gran parte sin examinar. Definían la sociedad de masas como *la era del hombre de masas,* un tipo definido no en términos de cualquier relación con una elite formalmente superior o intrínsecamente más calificada, sino como la expresión de una desintegración social más amplia.

Los individuos homogéneos, amorfos e indiferenciados en la masa resultaron de cambios sociales radicales que dejaron obsoletas las normas antiguas y los roles antiguos carecieron de significado.

El deterioro psicológico siguió a la desorganización social:

"…a medida que la familia, la iglesia y los vínculos políticos tradicionales se debilitan, se produce una atomización psicológica…".

Este tipo de teoría de la *sociedad de masas* muestra a la sociedad como una *multitud en la que predominan los actos irracionales y emocionales.*

Selznick afirma:

"…la disposición para la manipulación por símbolos, especialmente aquellos que permiten lanzamientos sadomasoquistas, es característica de la masa como de la multitud…". **Ver Tabla 4.10**

Tabla 4.10. Principales obras de Selznick

Descripción
• 1943. *An Approach to a Theory of Bureaucracy.* American Sociological Review. 8 (1): 47–54. doi:10.2307/2085448. • 1948. *Foundations of the Theory of Organization.* American Sociological Review. 13 (1): 25–35. doi:10.2307/2086752. • 1949. *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press. OCLC 2293803. • 1957. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson. OCLC 4800611. • 1960. *The Organizational Weapon: a Study of Bolshevik Strategy and Tactics*. Glencoe, IL: Free Press. OCLC 1558918. • 1969. *Law, Society, and Industrial Justice*. With Nonet, P.; Vollmer, H. M. New York: Russell Sage Foundation. OCLC 62067. • 1992. *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press. ISBN 0520052463. • 1996. *Institutionalism 'Old' and 'New'.* Administrative Science Quarterly. 41 (2): 270–277. doi:10.2307/2393719. • 2001. *Law and Society in Transition: Toward Responsive Law.* With Nonet, P. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. ISBN 0765806428.

Fuente: obras de Philip Selznick con recopilación y adaptación propia

4.6. Ernest Dale (1917-1996)



Es conocido por sus primeros trabajos sobre la *teoría de la gestión comparativa* en la década de 1960. En su obra: ***Planning and developing the company organization structure*** **(1952),** se realiza un un análisis del desarrollo y cambio de la estructura organizacional de la compañía individual.

Es un intento de combinar el pensamiento sistemático sobre este tema con la *regla general* de la experiencia práctica. Ensaya una integración de una estructura formal de la empresa con respecto a las fuerzas humanas que *moldean y son moldeadas por ella*. Por lo tanto, está diseñado para ayudar al hombre involucrado en los asuntos prácticos, así como al estudiante de la organización.

El estudio se limita en gran medida a la organización de las empresas de manufactura, con alguna referencia a las actividades minoristas y de servicios. Dadas sus limitaciones de espacio y tiempo, tiene potencial por desarrollar una discusión detallada de temas relacionados e importantes como la planificación de las actividades de la empresa, establecimiento de políticas, procedimientos y controles, de los que cada uno de estos temas merece un estudio propio.

El cuerpo principal del informe se divide en dos partes: *la parte I* trata sobre la *dinámica de la organización*. Este consta de un análisis de los principales problemas organizacionales que surgen en las distintas etapas del crecimiento de una empresa.

La parte II trata de la mecánica de la organización. Ofrece una guía detallada para analizar la estructura existente y modificarla o modificarla, a la luz de las mejores prácticas establecidas, para adaptarse a las necesidades de cada compañía.

Para **Dale,** *el desarrollo de la organización combina verdades básicas con realidades prácticas*. Las respuestas deben extraerse, en primer lugar, de la sabiduría de las grandes autoridades del pasado, como pioneros en la administración científica con sus seguidores, los economistas que desarrollaron los *principios de la maximización de la ganancia.*

Dale propone así, un proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa para que puedan ser asignadas y ejecutadas de manera más lógica, refiriéndose al establecimiento de relaciones entre las unidades para promover los objetivos de la empresa. Ver **Tabla 4.11**

Tabla 4.11. Características de la organización de Dale

Descripción
• *La organización es un proceso de planificación.* Se ocupa de establecer, desarrollar y mantener una estructura o patrón de relaciones de trabajo de las personas dentro de una empresa. Se lleva a cabo continuamente según lo requieran los cambios en los eventos, las personalidades y el entorno. Así, la organización es dinámica. Sin embargo, la estructura resultante es estática, es decir, refleja la organización solo en un momento dado del tiempo. • *La organización es la determinación y asignación de deberes* a las personas para obtener las ventajas de fijar la responsabilidad y la especialización a través de la subdivisión del trabajo. • *La organización es un plan* para integrar o coordinar de la manera más efectiva las actividades de cada parte de la empresa para que se establezcan y mantengan relaciones adecuadas entre las diferentes unidades de trabajo y para que el esfuerzo total de todas las personas de la empresa ayude a lograr sus objetivos. • *La organización es un medio para un fin***.** Una buena organización debe ser una de las herramientas para lograr los objetivos de la empresa, pero no debe convertirse en un objetivo en sí mismo.

Fuente: Dale (1952)

Dale (1952), afirma:

"…*la aplicación de métodos sistemáticos a la conducción de negocios es uno de los desarrollos más sorprendentes de la actualidad. La búsqueda exitosa de actividades comerciales se basa cada vez más en planes cuidadosamente desarrollados y arreglos bien ordenados. El cuerpo de conocimiento, denominado Organización, se ha vuelto cada vez más útil para lograr los objetivos de la empresa…"*

"…los principales problemas de organización tal vez se puedan estudiar mejor en términos dinámicos, es decir, a medida que surjan y cambien con la evolución de la empresa. En este entorno dinámico, las causas y la naturaleza de los problemas de la organización se pueden reconocer más fácilmente. Cada problema importante puede analizarse en la etapa de crecimiento de la compañía cuando surge, cuando existen pocas complicaciones y el problema organizacional se centra en un solo factor o cambio en el modo de operación de la compañía...aislar y estudiar los principales problemas de forma individual…".

En la parte dinámica de la organización:

"…los estudios de la organización generalmente se dedican al estudio de empresas a gran escala porque la información sobre empresas más grandes se registra de manera más amplia y está más disponible. Debido a esto, se debe poner más énfasis en la planificación de la organización en las empresas más pequeñas... un campo en el que ha realizado importantes contribuciones. Muchas de las compañías más grandes enfrentan problemas de pequeña escala en sus subsidiarias y unidades pequeñas. Sin embargo, a los que comienzan a trabajar en la gran empresa les resulta difícil visualizar el proceso evolutivo en el que se basa la operación actual de su empresa. Por lo tanto, puede ser de interés, incluso para las grandes empresas, estudiar las distintas etapas de crecimiento hasta e incluir, por supuesto, su propia etapa actual de desarrollo…".

- El **control centralizado** se proporciona de varias maneras diferentes:
  - *Programación centralizada.* Establece objetivos generales para la producción, en consulta con las distintas divisiones, a fin de mantener relaciones lógicas con las ventas, los inventarios realizados y los compromisos de compra, y el retorno de la inversión. Los estándares de rendimiento se establecen para cada división. Cada uno debe encajar en el plan general y operar de acuerdo con los dictados de cuatro factores económicos básicos: el crecimiento a largo plazo, las variaciones del ciclo económico, las fluctuaciones estacionales y la competencia. Los objetivos a largo plazo se planifican centralmente en consulta con las divisiones. El objetivo es eliminar la incertidumbre.
  - *Limitaciones de autoridad* a los gerentes divisionales con respecto a decisiones tan básicas como las siguientes: gastos de capital, rangos de precios de productos, cambios salariales por encima de cierto nivel, bonos, contratos sindicales.
  - *Prestación de servicios* a través del personal general en la sede con respecto a nuevos métodos, técnicas, futuro, políticas, prácticas uniformes, todo con

carácter consultivo (es decir, los gerentes de división son libres de decidir si desean o no recibir los contactos personales, reuniones, etc.). Boletines, conferencias periódicas de toda la corporación.

- *Control contable* a través de (a) personal de auditoría central (b) medición de los esfuerzos de costo de las distintas divisiones sobre una base comparable, eliminando factores extraños en la medida de lo posible; (c) medición y comparación de la tasa de rendimiento del capital invertido; y (d) posición en el mercado a través de las ventas de la división de estudio como porcentaje del mercado.

Cada división tiene un Contralor y el jefe de su departamento financiero, quien, además de ser responsable ante el Gerente General, también reporta al Contralor de la Corporación. Envía un balance mensual y un estado de resultados en un formulario estándar. Cada división tiene un departamento de contabilidad que envía informes mensuales a la Oficina Central.

En sí mismo, *la descentralización de la administración no es ni deseable ni indeseable.* Debemos aplicar ciertos criterios para poder evaluarla. Uno de estos criterios *es la eficiencia económica:* ¿en qué punto de la jerarquía de gestión y por qué individuo se toma una decisión en particular de manera más eficiente? ¿Se ejerce una función particular o se realiza un servicio más barato si está *centralizado* o *descentralizado*? Es imposible decir en general que la centralización o la descentralización son más eficientes.

En la parte mecánica de la organización:

• Esta sección trata de los mecanismos de la organización, los procesos o métodos reales de creación y modificación de la estructura organizacional de la empresa. El problema es esencialmente el de utilizar mejor a las personas y los recursos actualmente disponibles, en contraste con la creación de una organización desde cero, como se describe en la parte I.

• En algunos casos, los cambios pueden representar solo una parte de un programa de mejora general. Tales pasos como los siguientes, por ejemplo, generalmente afectarán la estructura de la organización:

- *Establecimiento de limitaciones de autoridad*. Establecimiento de rangos salariales.
- *Elaboración de un inventario de personal* (lista de ejecutivos, mostrando sus habilidades y destrezas, edades, experiencia, datos sobre posibles promociones) y el establecimiento de una política de reemplazo ejecutivo

- *Establecimiento de un programa de desarrollo ejecutivo*. Luego hay otros aspectos de la mejora general que pueden afectar la estructura de la organización (aunque no necesariamente):
- *Análisis, mejora y formalización de las políticas de la empresa* (posible impacto en los niveles superiores de la organización)
- *Establecimiento y mejora de los procedimientos de la empresa* (posible impacto en niveles de organización más bajos)
- *Establecimiento de controles* (puede afectar la estructura básica de la organización)
- *Cambios en los planes o pronósticos a largo plazo* (pueden afectar la estructura básica)
- *Introducción de auditorías de gestión y organización* (puede revelar deficiencias en la organización)
- *Desarrollo de un enfoque uniforme para la planificación de mejoras* (puede requerir planificación de la organización). Los cambios y mejoras en la estructura de la organización en sí pueden involucrar desde una revisión completa de toda la compañía hasta ajustes de una sola serie de funciones o una sola función o posición. Se deben definir las funciones o contenidos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos. Este paso se rige por dos preceptos.
- *Definir deberes claramente.* El trabajo de cada hombre en la gestión, debe limitarse al desempeño de una función líder única. Una lista de las principales funciones de administración y sus contenidos puede ser útil en la reorganización y en la preparación de descripciones de puestos, manuales de organización y cuadros. Ver **Tabla 4.12**

Tabla 4.12. Funciones de la administración en la organización

Descripción
• Producción • Ventas • Investigación e Ingeniería • Finanzas • Leyes • Personal • Relaciones Públicas • Secretarías • Tráfico y Gestión de oficina • Compras • Gestión de la planta • Requerimientos de Coordinación para los Departamentos de Producción y Ventas.

Fuente: Dale (1952) con adaptación propia

4.7. Peter Drucker (1919-2005)



Es considerado por muchos, el mayor *filósofo de la administració***n** (también conocida como *management*) del siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la *Corporación Moderna.* **Drucker** escribió múltiples obras reconocidas a nivel mundial sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área en la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. **Drucker** dejó en sus obras la huella de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado el *padre del management,* como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

Su carrera como pensador del mundo de la empresa despegó en 1943, cuando sus primeros escritos sobre política y sociedad le dieron acceso a las entrañas de la General Motors, que se había convertido en una de las mayores compañías del mundo de aquel momento. Sus experiencias en Europa le dejaron fascinado con el problema de la autoridad Compartió dicha fascinación con **Donaldson Brown**, la cabeza pensante detrás de los controles administrativos en **General Motors**. Esta experiencia derivó en un libro titulado: ***Concept of the Corporation*** **(**un estudio de General Motors Internacional), que originó muchos artículos y trabajos posteriores. Gracias a él se popularizó la estructura multidivisional de **GM.**

Drucker se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y

colegas, aun teniendo que cooperar con otros en una gran organización. **Drucker** analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones.

Curiosamente siempre se menciona a **Drucker** como investigador y autor sobre el tema del liderazgo, pero de alguna manera también se le podría considerar como uno de los líderes más influyentes del siglo XX, ya que definió cierta cosmovisión de todos los administradores de empresas, administradores públicos, administradores de organizaciones sin ánimo de lucro y de todos los ejecutivos de marketing del mundo entero.

Conceptos desarrollados por Drucker como *privatización, emprendimiento, dirección por objetivos, sociedad del conocimiento o postmodernidad*, son hoy en día términos globalmente aceptados.

En su obra ***The new realities*** **(1989)**, pone de relieve la insuficiencia del Estado como agente de *redención social* y evidencia que sólo la productividad de una nación puede generar equidad entre su pueblo.

Su obra es muy amplia, por lo que citamos:

•***The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*** **(1939).** Este es el primer libro extenso de Drucker. En él expone sus razones sobre las causas del fascismo y analiza las fallas de las instituciones establecidas. Aduce vigorosos razonamientos a favor de la necesidad de un nuevo orden social y económico, del que afirma:

"…recapacitando, lo único que hacía bien era observar fenómenos y preguntarme lo que significaban. En 1933 ya sabía cómo terminaría Hitler, y entonces empecé mi primer libro, El fin del hombre económico, que no pudo ser publicado hasta 1939, porque ningún editor quería aceptar tan horribles visiones. Para mí estaba perfectamente claro que Hitler acabaría matando a los judíos y también estaba claro que terminaría firmando un tratado con Stalin…".

- ***The Future of Industrial Man*** **(1942).** El autor se pregunta, ¿puede la libertad individual conservarse en una sociedad industrial? El predominio de las grandes empresas, el poderío de los administradores, la automatización y los peligros del monopolio y del totalitarismo son temas importantes tratados en este libro. Drucker afirma:

"…llegué a la conclusión, que el principio integrador de la sociedad moderna había pasado a ser la organización a gran escala. En ese momento, sin embargo, solo existía la organización de empresa. En este país, la empresa comercial fue la primera institución moderna que emergió. Decidí que necesitaba estar adentro, estudiar realmente una gran compañía desde adentro; como una organización humana, social, política como un mecanismo integrador…".

- ***Concept of the Corporation. A study of General Motors* (1945).** El autor da a conocer cómo por medio de la descentralización, la General Motors llega a ser una de las mayores corporaciones estadounidenses. Drucker dijo que la descentralización fue buena porque creó pequeños grupos donde la gente sentía que su contribución era importante. El éxito de esta obra demostró que en esos años había un enorme interés en la gestión. Alfred Sloan Jr., presidente de GM de 1923 a 1956, contaría también sus experiencias en la empresa que dirigió en su obra: ***My years with General Motors*** (1962).

- ***The New Society* (1950).** En este importante libro, **Drucker** conjunta los temas que recorren sus dos primeros libros, **The End of Economic Man...** y **The Future of Industrial Man**. Afina su impresión acerca del nuevo orden mundial. Se extiende en el concepto de la gran empresa, como la institución social representativa. Presenta una imagen de la forma en que el mundo funcionará en los últimos decenios del siglo XX, imagen que se convirtió en realidad notable.

- ***The Practice of Management* (1954)**. **Lo hizo para que el común de la gente aprendiera a administrar,** algo que en ese entonces sólo lo podía hacer una élite. A partir de entonces la Administración llegó a ser una verdadera disciplina y el libro la primera *Biblia* en gestión. Su análisis de la Administración es una valiosa guía para los dirigentes de empresas que necesitan estudiar su propio rendimiento, diagnosticar sus fallas y mejorar su productividad, así como la de su compañía. Los ejemplos ilustrativos son tomados de compañías tales como Sears Roebuck & Co., General Motors, Ford, IBM, Chrysler y American Telephone & Telegraph. Esta obra también expone acerca de la Dirección por Objetivos, considerándose a Drucker como uno de los principales pioneros del concepto.

- ***Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World* (1959)**. En los primeros dos capítulos, **Drucker** describe normas del nuevo mundo, fruto de años recientes. A continuación, expone las pruebas que se deben vencer en educación, gobierno y economía política. El libro termina con observaciones de **Drucker** acerca de la realidad espiritual de la existencia humana.

- ***Managing by Objectives* (1964).** Fue el primer libro en explicar estrategia de negocios (*business strategy*). **Drucker** muestra como los negocios existentes tienen que enfocar oportunidades más bien que problemas para ser efectivos, por eso las oportunidades hacen crecer y desarrollar. ***Dirección por objetivos*** fue el primer libro en tratar lo que ahora es llamado *estrategia de negocios*. Es aún el libro más ampliamente usado en el tema:

  "…*cuando lo escribí, hace más de veinte años, mi título original era, de hecho, 'Estrategias de negocios', pero 'estrategia' en esos días no era un término de uso común. De veras, cuando mi editor y yo decidimos probar el título con conocidos ejecutivos, consultores, profesores de administración y libreros, fuimos recomendados duramente de abandonar ese término. Estrategia, nos dijeron una y otra vez, pertenece a los militares o tal vez a campañas políticas, pero no a negocios…*".

- ***The Effective Executive* (1966).** Habla sobre la obligación del ejecutivo de ser eficiente, pero considerando que esa efectividad puede aprenderse, entendiendo la efectividad como un conjunto de hábitos, es decir, una suma de acciones repetidas que terminan interiorizándose en la forma de ser del ejecutivo. Para **Drucker** hay *cinco prácticas y hábitos* que deben ser aprendidos para llegar a ser un ejecutivo eficaz:

1. Todo ejecutivo eficiente *controla su tiempo*,
2. *Todo ejecutivo eficaz* dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados,
3. *El ejecutivo eficiente* construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias,
4. *El ejecutivo eficaz* se enfoca en unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades.
5. *El ejecutivo eficiente* toma decisiones efectivas, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.

En 2002 se publicó una nueva revisión y en 2005 se publicó ***The Effective Executive in Action* (2005)**, un diario para organizarse bien.

- ***The Age of Discontinuity* (1969)**. Introduce el concepto de trabajador del conocimiento e incide en la innovación y espíritu emprendedor. Habla de una nueva disciplina que puede ser enseñada y aprendida, la innovación. En la sección dedicada a *la sociedad del conocimiento*, se basaba en una serie de datos y proyecciones económicas de **Fritz Machlup** (uno de los primeros autores en

acuñar la expresión *sociedad de la información*). **Drucker** explicó en dicha obra que, a finales de los 70, el sector del conocimiento generaría la mitad del PIB. En 1970, el tema del encuentro anual de ***la American Society for Information Science*** era "*la sociedad de la información-consciente*", y un artículo presentado trató sobre *el advenimiento de la sociedad de la información*. Según **Drucker** los recursos naturales, la mano de obra y el capital se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con cierta facilidad, siempre y cuando haya saber.

- ***Technology, Management and Society*** **(1970).** Es una colección de ensayos que abarcan las tendencias tecnológicas del siglo XX, tales como: planeación a largo plazo, relaciones recíprocas entre la tecnología, la ciencia y la cultura; y las del administrador antiguo y del futuro.

- ***Management: Tasks, Responsibilities and Practices*** **(1973).** La Administración es un cuerpo organizado de conocimientos. *Esta obra...trata de equipar al administrador con el entendimiento, el pensamiento, el conocimiento y las habilidades para los trabajos de hoy y mañana.* **Drucker** discute las herramientas y técnicas para una exitosa práctica de administración, del que dice:

  "…pues, conviene repetirlo, la administración eficaz de nuestras instituciones es laúnica opción frente a la tiranía de nuestra sociedad pluralista de instituciones y lmeta, el motivo y el propósito de esta obra son preparar la acción eficaz de los gerentes actuales y futuros…"

- ***Managing in Turbulent Times*** **(1980).** Este libro concierne el futuro inmediato de negocios, sociedad y economía. Estamos entrando a una nueva era económica con nuevas tendencias, nuevos mercados, nuevas monedas, nuevos principios, nuevas tecnologías y nuevas instituciones. ¿Cómo los administradores y la Administración tratarán estas nuevas realidades? El autor explica que esta obra está interesada en la acción, en las decisiones, más que en el entendimiento o el análisis. Trata con las estrategias necesarias para transformar los cambios rápidos en oportunidades, para modificar la amenaza de cambio en acción productiva y rentable que contribuya positivamente a nuestra sociedad, la economía y al individuo.
-
- ***Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*** **(1985)**. El primer libro en presentar la innovación y el emprendimiento como disciplina determinada y sistemática. Analiza los retos y oportunidades de la nueva economía

emprendedora de América. Es un excelente libro práctico que explica los nuevos riesgos que tienen que conocer las empresas e instituciones exitosas del mañana.

Así, dice:

"…escribí ese libro porque sentí que había llegado el momento de ponerse un poco más serio respecto de ese tema de lo que eran la mayoría de los trabajos y en parte también porque, bruscamente, la mayoría de las cosas que se leen y se oyen me dan la impresión, sobre la base de mis 30 años de trabajo y experiencia, de ser malentendidos. El empresario -la persona con la personalidad emprendedora de ***George Gilder****- existe, sí, hay gente así, pero rara vez triunfa. Por otra parte, individuos a los que* ***Gilder*** *nunca aceptaría como empresarios, tienen a menudo muchísimo éxito…"*

- ***Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*** **(1990).** Habla acerca del servicio y de las organizaciones sin fines de lucro (*non-profit*), sectores de nuestra sociedad en rápido crecimiento que requieren cada día más la ayuda de expertos que sepan manejarlos efectivamente. **Drucker** aporta ejemplos y explicaciones acerca de la misión, liderazgo, recursos, marketing, objetivos, desarrollo de la persona, toma de decisión y mucho más.

- ***Managing for the Future: The 1990s and Beyond*** **(1992).** Mientras todo el mundo hablaba de la nueva economía, él dice que era la sociedad la que cambiaba, y que cada vez lo hacía con más rapidez. La revolución informática resultaba ser uno de esos cambios, así como los cambios demográficos y la caída de la industria tradicional como proveedora de riqueza y trabajo. También el terrorismo fue uno de los agentes del cambio más radicales la política mundial. Los ejecutivos debían comprender las nuevas realidades, para poder ser exitosos en esta nueva sociedad.

- ***The Post-Capitalist Society (1993).*** La sociedad poscapitalista es una sociedad del conocimiento. En un sistema capitalista, el *capital* es el recurso de producción crítico y está totalmente separado y hasta en oposición con el *trabajo.* En esta sociedad hacia donde nos estamos dirigiendo muy rápidamente, es el *saber* y no el capital, el recurso clave. No puede ser comprado con dinero ni creado por capital de inversión. Explica con amplitud la economía emergente, la economía del conocimiento, su protagonista (el trabajador del conocimiento) y las implicancias para las organizaciones. Un incisivo análisis de la mayor transformación mundial que tiene lugar desde la edad del capitalismo a la sociedad del conocimiento.

- **M*anagement Challenges for the 21st Century*** **(1999)**. Trata sobre el **automanagement**, es decir, hace una serie de interrogantes como ¿cuáles son mis puntos fuertes?, ¿cómo me desempeño?, ¿soy lector o soy escucha? o no me escuchan?, ¿cómo aprendo?, ¿cuáles son mis valores?, ¿a dónde pertenezco?, ¿cómo puedo contribuir?, dándonos las repuestas en forma por demás sencilla y brillante:

  "…*este no es un libro sobre predicciones. No es un libro sobre el futuro. Los desafíos y temas que aquí se tratan ya nos acompañan en todos los países desarrollados y en la mayoría de los emergentes (por ejemplo, Corea y Turquía). Ya se pueden identificar, discutir, analizar, y ya se pueden formular prescripciones para ellos. Ya algunas personas, en algún lugar, están trabajando sobre ellos*"**.**

  Examina las influencias radicales en la sociedad, política y negocios ahora y en los próximos años.

- ***The Essential Drucker*** **(2001)**. La gente que se pregunta ¿dónde puedo empezar a leer a **Drucker**?, ¿cuáles de sus trabajos son esenciales? encontrará la respuesta en este libro, que contiene 26 capítulos tomados de sus varios trabajos publicados entre 1954 y 1999, ofreciendo en palabras de **Drucker:**

  "…una coherente y razonablemente amplia 'Introducción a la Administración' y da una visión general de mi trabajo de Administración…".

Sus retractores lo criticaron en su texto de 1950 ***State Capitalism and World Revolution*****,** comentan**:**

"…los humanistas cristianos (por ejemplo, ***Peter Drucker****) se unen a la burocracia del trabajo en mantener la masa de trabajadores en su lugar basándose en la jerarquía en la producción..."*

El diario ***The Wall Street Journal*** investigó varias de sus conferencias en 1987 e informó de que en ocasiones se desconectaba de los hechos. Por ejemplo, cuando contó a una audiencia que el inglés era la lengua oficial de todos los empleados de la compañía comercial japonesa Mitsui. **Drucker** se defendió:

"…uso anécdotas para plantear un punto de vista, no para escribir historia".

Y mientras es conocido por sus premoniciones, no es siempre correcto en sus pronósticos. Predijo, por ejemplo, que el centro financiero del país (Estados Unidos) cambiaría de Nueva York a Washington.

Otros sostienen que uno de los principales conceptos de **Drucker** *(dirección por objetivos)* es defectuoso, y nunca ha sido realmente probado. El crítico Dale Krueger dijo que el sistema es difícil de poner en funcionamiento, y que las empresas a menudo acaban por hacer excesivo énfasis sobre el control, en lugar de promover la creatividad, para alcanzar sus objetivos.

El libro clásico de **Drucker** ***Concept of the Corporation*** criticó a la General Motors cuando era, en muchos conceptos, la empresa de más éxito en el mundo. Muchos de los ejecutivos de GM consideraron a **Drucker** persona no grata durante mucho tiempo. **Alfred P. Sloan** evitó la hostilidad personal hacia **Drucker**, pero consideró las críticas de **Drucker** *completamente equivocadas*. Ver **Tabla 4.13.**

Tabla 4.13. Principales obras de Drucker

Descripción
• 1932. *Friedrich Julius Stahl: konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung* • 1939. *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism* • 1942. *The Future of Industrial Man* • 1945. *Concept of the Corporation (A study of General Motors)* • 1950. *The New Society* • 1954. *The Practice of Management* • 1957. *America's Next 20 Years* • 1959. *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World* • 1961. *Power and Democracy in America* • 1964. *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* • 1966. *The Effective Executive* • 1967. *The Age of Discontinuity* • 1970. *Technology, Management and Society* • 1971. *Men, Ideas and Politics* • 1973. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* • 1976. *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America* • 1977. *An Introductory View of Management* • 1979. *Adventures of a Bystander (Autobiography)* • 1979. *Song of the Brush: Japanese Painting from the Sanso Collection* • 1980. *Managing in Turbulent Times* • 1981. *Toward the Next Economics and Other Essays*

- 1982. *The Changing World of the Executive*
- 1984*. The Temptation to Do Good*
- 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*
- 1985. *The Discipline of Innovation, Harvard Business Review*
- 1986. *The Frontiers of Management*
- 1989. *The New Realities*
- 1990. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*
- 1992. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*
- 1993. *The Post-Capitalist Society*
- 1993**.** *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*
- 1994. *The Theory of the Business, Harvard Business Review, September-October*
- 1995. *Managing in a Time of Great Change*
- 1997. *Drucker on Asia: A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi*
- 1998. *Peter Drucker on the Profession of Management*
- 1999. *Management Challenges for the 21st Century*
- 1999. *Managing Oneself, Harvard Business Review, March-April*
- 2001. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*
- 2001. *Leading in a Time of Change: What it Will Take to Lead Tomorrow (2001; with Peter Senge)*
- 2002.*The Effective Executive Revised*
- 2002. *They're Not Employees, They're People*
- 2002. *Managing in the Next Society*
- 2003. *A Functioning Society*
- 2004. *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*
- 2004. *What Makes An Effective Executive.*

Fuente: obras de Peter Drucker con recopilación y adaptación propia

CAPÍTULO 5. TEORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los profesionales de la administración siempre han estado interesados y preocupados por el comportamiento de las personas en las organizaciones. Sin embargo, los supuestos fundamentales del comportamiento en el trabajo, se han estudiado sólo de unas décadas atrás a la actualidad. Usando la mentalidad tradicional producto de un conjunto de supuestos de: *el jefe es el que sabe.* **Hugo Munsterberg** (1863-1916), psicólogo alemán, cuyo trabajo posterior en Harvard le otorgaría el título de *padre de la psicología industrial o psicología aplicada;* fue pionero en la aplicación de hallazgos psicológicos de experimentos de laboratorio a asuntos prácticos. Trató de combinar las habilidades de los nuevos empleados con las demandas de trabajo de una empresa, influir positivamente en las actitudes de los empleados hacia su trabajo y su compañía, y comprender el impacto de las condiciones psicológicas en la productividad de los empleados (**H. Munsterberg, 1913; M. Munsterberg, 1922**). Su enfoque demostró cómo las ciencias del comportamiento tendían a aplicarse en las organizaciones hasta bien entrada la década de 1950. Durante y después de la Segunda Guerra Mundial, los servicios armados fueron particularmente activos en la realización y el patrocinio de investigaciones sobre cómo los militares podrían *encontrar y dar forma a las personas para que se ajusten a sus necesidades.*

5.1. En qué consiste

Aunque los profesionales e investigadores estuvieron interesados, durante mucho tiempo, en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es hasta 1957, cuando los supuestos básicos sobre la relación entre las organizaciones y las personas realmente comenzaron a cambiar, con la entrada en vigor de la teoría de los recursos humanos. Aquellos que ven las organizaciones a través de las *lentes* de la perspectiva del comportamiento organizacional se centran en las personas, los grupos y las relaciones entre ellos, así como el entorno organizacional. Debido a que la perspectiva del comportamiento organizacional otorga un gran valor a los seres humanos como individuos, las cosas generalmente se hacen de manera muy abierta y honesta, proporcionando a los empleados la máxima cantidad de información precisa para que puedan tomar decisiones con librertad sobre su futuro (**Argyris, 1970**). Ver **Tabla 5.1**

Tabla 5.1. Supuestos de la teoría de Recursos Humanos en la Teoría Organizacional.

Descripción
1. Las organizaciones existen para servir a las necesidades humanas (en lugar de lo contrario). **2.** Las organizaciones y las personas se necesitan mutuamente. (Las organizaciones necesitan ideas, energía y talento; las personas necesitan carreras, salarios y oportunidades de trabajo). **3.** Cuando el ajuste entre el individuo y la organización es deficiente, uno o ambos sufrirán: los individuos serán explotados, o intentarán explotar la organización, o ambos. **4.** Un buen ajuste entre los beneficios individuales y la organización,es: los seres humanos encuentran un trabajo significativo y satisfactorio, y las organizaciones obtienen el talento humano y la energía que necesitan (Bolman y Deal, 1997)

Fuente: Recopilación con adaptación propia

Ninguna otra perspectiva de las organizaciones ha tenido una riqueza tan grande de hallazgos y métodos de investigación a su disposición, como ésta.

5.2. Contribuciones

De acuerdo con la teoría de los recursos humanos, *la organización no es la variable independiente que debe manipularse para cambiar el comportamiento (variable dependiente),* dado que las organizaciones pagan a los empleados para ayudarlos a alcanzar los objetivos de la organización. En cambio, la organización debe verse como el contexto en el que se produce el comportamiento. Es una variable independiente y dependiente. *La organización influye en el comportamiento humano al igual que el comportamiento da forma a la organización.*

Las interacciones dan forma a las conceptualizaciones de los puestos de trabajo, la comunicación humana y la interacción en grupos de trabajo, el impacto de la participación en las decisiones sobre el propio trabajo en general y los roles de los líderes en particular.

Debería ser evidente que la teoría de la organización de los recursos humanos es un enorme campo de estudio respaldado por una gran cantidad de publicaciones, ya que aborda numerosos subcampos y porque tiene gran cantidad de investigación

disponible para su uso. En este capítulo, solo podemos presentar algunas de sus ideas más importantes y sus autores más conocidos. Para una presentación más completa, se sugiere la antología de **J.Steven Ott (1996):** ***Classic Readings in Organizational Behavior.*** **Ott** agrupa la literatura de la teoría de los recursos humanos por temas, como:

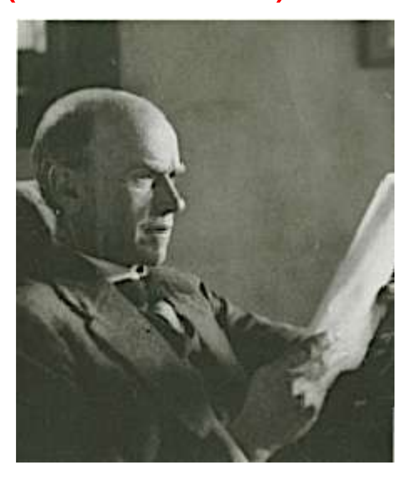
- Motivación;
- Comportamiento grupal e intergrupo;
- Liderazgo;
- Equipos de trabajo y empoderamiento;
- Efectos del ambiente de trabajo en individuos;
- Poder e influencia; y
- Procesos de cambio organizacional [incluido el subcampo de desarrollo organizacional (**DO**)]. **Ver Tabla 5.2**

Tabla 5.2. Principales exponentes de la teoría de los recursos humanos

Descripción
• **Elton Mayo (1880-1949). Experimento Hawthorne. Terría de la motivación** • **Abraham Harold Maslow (1908-1970). Teoría de las necesidades** • **Douglas McGregor (1906-1964). Teoría X-Y** • **Irving Lester Janis (1918-1990). Teoría Groupthink**

Fuente: Recopilación con adaptación propia

5.3. Elton Mayo (1880-1949)



Elton Mayo fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Se dice que **Elton Mayo** es el *padre de los recursos humanos.*

Su interés primordial fue estudiar, en el jefe, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. *Demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos estipulados.*

Es sobre todo conocido por sus estudios de organización del comportamiento que incluye los (estudios de Hawthorne) de la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones.

Mayo afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración.

Mayo era de religión cristiana y encontró en el divisionismo norteamericano de esta un campo de estudio para su teoría de la autoridad social. Él observó una gran fragmentación doctrinal en los grupos locales y al verlos sin una organización básica,

comenzó organizando liderazgos y de ahí las personas empezaron a organizarse repercutiendo no solo en las iglesias si no también en sus empleos y hogares.

Mayo critica fuertemente a los grupos separatistas *Cuáqueros y Unitarios* que promovían la enajenación de los miembros en las familias de diferente denominación. **Elton Mayo** afirmó que:

"…el hombre no era una máquina y dándole incentivos, el hombre rendiría en su trabajo…".

5.3.1. En qué consiste: El experimento Hawthorne

En 1924, un equipo de investigadores bajo los auspicios del Consejo Nacional de Investigación de la Academia Nacional de Ciencias (***National Academy of Sciences' National Research Council***) fueron a la planta **Hawthorne de la Western Electric Company**, cerca de Chicago, para estudiar las formas de mejorar la productividad.

El equipo de investigación comenzó su trabajo desde la perspectiva de la administración científica. Se utilizaron procedimientos de investigación científica para encontrar e identificar los cambios ambientales que aumentarían la productividad de los trabajadores. Las investigaciones se centraron en la temperatura ambiente, la humedad y los niveles de iluminación.

Para 1927, los resultados estaban tan complicados que Western Electric y el Consejo Nacional de Investigación estaban listos para abandonar todo el esfuerzo. En ese año, sin embargo, **George Pennock**, superintendente de inspección de Western Electric, escuchó al profesor de Harvard, **Elton Mayo** hablar en una reunión y lo invitó a llevar a su equipo a Hawthorne. Los miembros del equipo finalmente incluyeron a **Frederick (Fritz) Roethlisberger, George Homans y T. N. Whitehead**.

Los resultados fueron los legendarios y conocidos como *Estudios Hawthorne*; **Roethlisberger** se convirtió en el cronista más conocido de los estudios y, junto con **William J. Dickson** de Western Electric Company, escribió el relato más completo de ellos: ***Management and the Worker (1939***). **Roethlisberger (1941)** incluye su participación en los estudios Hawthorne en su libro: ***Managament and Morale***.

El conjunto más significativo de eventos que precedieron y presagiaron una teoría (y campo) consciente del comportamiento organizacional fue el trabajo de varios años realizado por el equipo de **Elton Mayo** en la planta **Hawthorne de Western Electric Company** a partir de 1927 (**Mayo, 1933; Roethlisberger & Dixon, 1939**). Es importante tener en cuenta que el equipo de **Mayo** comenzó su trabajo tratando de encajar en el molde del pensamiento clásico de la organización.

El equipo redactó sus preguntas en el lenguaje y los conceptos que la industria estaba acostumbrada a usar para ver y explicar problemas como la productividad en relación con factores tales como la cantidad de luz, la tasa de flujo de materiales y los planes alternativos de pago de salarios.

El equipo de **Mayo,** logró hacer avances significativos en la comprensión solo después de que redefinió los problemas de Hawthorne como *problemas psicológicos sociales*, problemas conceptualizados en términos tales como relaciones interpersonales en grupos, normas grupales, control sobre el propio entorno y reconocimiento personal.

Los hallazgos de **Mayo,** y sus colaboradores, basados en parte en las ideas concebidas por **Vilfredo Pareto**, tendrían un efecto *dramático* en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad.

Así pues, **Mayo** y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros factores los responsables. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo *(sentido de pertenencia)* y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre el hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como *efecto pendulo.*

El experimento en la Western Electric Company tenía como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción. Dicho experimento se dividió en *dos fases:*

Primera fase. A partir de 1925 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo. Se estudió el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros. Se pudo comprobar que las condiciones psicológicas afectan la productividad, a mayor luz mayor productividad y viceversa. Llegó a la conclusión de que si se cambiaba el ambiente social se mejorarían las relaciones humanas, pero el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad.

Segunda fase. Registro experimental del mantenimiento de las condiciones de trabajo y horario normales y se midió su ritmo de producción. Los obreros percibieron que sus mejores esfuerzos individuales se vieran reflejadas en sus salarios. Como resultado, se introdujeron minutos de descanso por la mañana y por la tarde, y se estableció una semana de cinco días con el sábado libre para un aumento de producción.

Poco antes de 1923, **Mayo** había dirigido una investigación en una fábrica textil en Filadelfia, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cerca del 250%. Mayo introdujo un periodo de descanso y dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían parar las máquinas. Al poco tiempo surgió solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

En 1927 el ***Consejo Nacional de Investigaciones*** inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne de Chicago, para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Experimento que se volvería famoso, coordinado por **Elton Mayo.**

Los investigadores verificaron que los resultados del experimento se vieron afectados por variables psicológicas. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo que obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

La ***Western Electric*** (fabricación de equipos y componentes telefónicos) desarrollaba una política de personal dirigida al bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En Hawthorne, en su departamento de montaje de redes de teléfono, trabajaban jóvenes empleadas que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. En la época una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

Fue solo después de que el equipo de **Mayo** logró este avance que se convirtió en el precursor directo, del campo del comportamiento organizacional y la teoría de los recursos humanos. Los estudios de Hawthorne sentaron las bases de un conjunto de supuestos que se articularían por completo y desplazarían los supuestos de la teoría de la organización clásica veinte años después.

Los experimentos fueron la fuente emocional e intelectual de la perspectiva del comportamiento organizacional y las teorías modernas de la motivación; demostraron que las variables complejas e interactivas marcan la diferencia para motivar a las personas, como: la atención prestada a los trabajadores como individuos, el control de los trabajadores sobre su propio trabajo, las diferencias entre las necesidades de los individuos, la disposición de la administración a escuchar, las normas grupales y los comentarios directos.

5.3.2. Conclusiones del experimento de Hawthorne

Particularmente, se obtuvieron:

1. El nivel de producción está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sin embargo, las normas sociales y las expectativas que lo rodean también son factores importantes.
2. El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.
3. Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
4. En *Hawthorne* los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

5. En la organización es muy importante tener en cuenta los aspectos y las decisiones que tienen los empleados para enfocar y establecer las relaciones humanas.
6. **Elton Mayo** llegó a la conclusión de que a mayor interacción, mayor capacidad productiva.
7. Cualquier cambio produce una reacción en el personal.
8. Gracias a este experimento se pudo comprobar que cuando el trabajador se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar.

La **Tabla 5.3.** muestra las publicaciones más relevantes de **Elton Mayo**

Tabla 5.3. Obras relevantes de Elton Mayo

Descripción
• **1972.** Psychology of Pierre Janet • **2003.** The Human Problems of an Industrial Civilization • **2004.** Critical Evaluations in Business and Managemen • **2007.** The Social Problems of an Industrial Civilization

Fuente: Recopilación con adaptación propia

5.4. Abraham Harold Maslow (1908-1970)



Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la **psicología humanista**, que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de autoactualización y autorrealización.

Su posición se suele clasificar en psicología como una *tercera fuerza*, y se ubica teórica y técnicamente entre los *paradigmas del conductismo y el psicoanálisis*. Sus últimos trabajos lo definen además como pionero de la psicología humanista. Su desarrollo teórico más conocido es *la pirámide de las necesidades*, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas.

Sin embargo, según **Maslow** *únicamente aquellas necesidades no satisfechas generan una alteración en la conducta ya que una necesidad suplida no genera por sí misma ningún efecto.* Otro principio fundamental de su teoría es el que sugiere que *las únicas necesidades que nacen con el individuo son las de la base es decir las necesidades fisiológicas y que las demás surgen a partir de estas necesidades una vez que ya han sido suplidas.*

5.4.1. En qué consiste la pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades

La tesis central de la *pirámide de las necesidades*, que ha tenido aplicación en diversos campos incluso más allá de la psicología, expresa que los seres humanos tienen necesidades estructuradas en diferentes estratos, de tal modo que las necesidades secundarias o superiores van surgiendo a medida que se van satisfaciendo las más básicas.

La aplicación de las teorías de **Maslow** en la psicología laboral buscaba afianzar la estima de los trabajadores, ayudarlos a crecer, a autorrealizarse y a innovar en la empresa. Escribió extensamente sobre el tema, tomando prestadas ideas de otros psicólogos y añadiendo su propia aportación de forma significativa, destacando, además de los conceptos de jerarquía de necesidades y autorrealización, los de metanecesidades, metamotivación y experiencias sublimes. **Maslow** se convirtió en el líder de la escuela humanista de psicología que surgió en los años 1950 y 1960, a la que él se refería como la *tercera fuerza, más allá de la teoría freudiana y el conductismo.*

En 1967, la ***American Humanist Association*** lo nombró *Humanista del Año*. En los últimos años de su vida y ya semi retirado de la actividad docente, **Maslow** se dedicó a un gran proyecto teórico no acabado: desarrollar una filosofía y una ética que concordaran con las hipótesis de la psicología humanista.

Abraham Maslow influyó notablemente en la visión del mundo para la sociedad. Proporcionó un nuevo rostro al estudio del comportamiento humano. Llamó a su nueva disciplina *psicología humanista***.** Su vida familiar y sus experiencias influyeron en sus ideas psicológicas.

Tras la Segunda Guerra Mundial, **Maslow** comenzó a cuestionarse el modo en que los psicólogos llegan a sus conclusiones, y, aunque no estaba totalmente en desacuerdo, tenía sus propias ideas sobre cómo entender la mente humana. Los psicólogos humanistas postulan que todas las personas tienen un intenso deseo de realizar completamente su potencial, para alcanzar un nivel de *autorrealización.*

Para probar que los seres humanos no solamente reaccionan ciegamente a las situaciones, sino que tratan de realizar una tarea mayor, **Maslow** estudió mentalmente a individuos saludables en lugar de a personas con serios problemas psicológicos.

Esto le proporcionó información para su teoría de que la gente vive «experiencia cumbre», momentos sublimes en la vida en los que el individuo está en armonía consigo mismo y con su entorno. Desde la perspectiva de Maslow, las personas autorrealizadas pueden vivir muchas experiencias cumbre durante el día, mientras que otras tienen esas experiencias con menor frecuencia.

Maslow ideó una ayuda visual para explicar su teoría, que llamó *jerarquía de necesidades*, consistente en una pirámide que contiene las necesidades humanas, psicológicas y físicas. Subiendo escalón a escalón por la pirámide, se llega a la autorrealización.

Como base de la pirámide se encuentran las *necesidades básicas* o *necesidades fisiológicas* , que incluyen la alimentación (comer y beber), la respiración, la eliminación (orinar, defecar, sudar, etc.), el descanso y el sueño y, en general, el mantenimiento involuntario e instintivo de las funciones corporales que hacen posible la vida.

El siguiente nivel es el de las *necesidades de seguridad y protección*: seguridad, orden y estabilidad. Estos dos primeros escalones son importantes para la supervivencia de la persona. Una vez que los individuos tienen satisfecha su nutrición, cobijo y seguridad vital, tratan de satisfacer otras necesidades.

El tercer nivel es el de *necesidad de amor y pertenencia*, compuesto por necesidades psicológicas; cuando los seres humanos han cuidado de sí mismos físicamente, están listos para compartirse a sí mismos con otros.

El cuarto nivel se alcanza cuando los individuos se sienten cómodos con lo que han conseguido; este es el nivel de *necesidad de estima*, que incluye el éxito y el estatus, fundamentalmente en la percepción propia (*autoestima*), aunque también en la percepción que los demás le transmiten (*heteroestima*). La cima de la pirámide es la *necesidad de autorrealización* y se supera cuando se alcanza un estado de armonía y entendimiento.

Maslow basó su estudio en las ideas de otros psicólogos, en **Albert Einstein** y en personas que conocía que claramente cumplían con el estándar de autorrealización.

Usó los escritos y realizaciones de **Einstein** para ejemplificar las características de la persona autorrealizada. Encontró que todos los individuos que estudió presentaban rasgos de personalidad similares. Todos estaban *centrados en la realidad*, capaces de diferenciar lo que era fraudulento de lo que era genuino. También estaban «centrados en los problemas», en el sentido de que trataban las dificultades de la vida como problemas que requerían solución.

Estos individuos también estaban cómodos cuando estaban solos y tenían relaciones personales saludables. Solo tenían unos pocos familiares y amigos cercanos, más que un gran número de relaciones superficiales.

Una figura histórica que resultó útil a **Maslow** en su camino hacia el entendimiento de la autorrealización fue **Lao-Tsé**, el *padre del taoísmo.* Un principio del taoísmo consiste en que las personas no obtienen significado personal ni placer buscando posesiones materiales. Ver **Figura 5.1.**

Figura 5.1 Pirámide de Maslow o jerarquía de necesidades

Autorrealización: moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de perjuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas.

Reconocimiento: autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito.

Afiliación: amistad, afecto, intimidad sexual

Seguridad: seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, propiedad privada

Fisiológica: respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis

Fuente: Maslow (1943) con adaptacion propia

5.4.2. Maslow como base de otras teorías

Todas las discusiones sobre motivación comienzan con **Abraham Maslow**. Su jerarquía de necesidades se encuentra junto a los *experimentos de Hawthorne*, *la* ***Teoría X*** *y la* ***Teoría Y*** *de* **Douglas McGregor** como puntos de partida para estudiar la motivación en las organizaciones.

Una reseña de la teoría básica de las necesidades de **Maslow** (**1943**) se presenta en su artículo publicado en la revista ***Psychological Review***, titulado: ***A theory of Human Motivation***. Las premisas teóricas de **Maslow** se pueden resumir en algunas frases. Ver **Tabla 5.4.**

Tabla 5.4. Premisas teóricas de Maslow

Descripción
• "*Todos los humanos tienen necesidades que subyacen a su estructura motivacional".* • *"A medida que se satisfacen los niveles más bajos de necesidades, ya no conducen el comportamiento".* • *"Las necesidades satisfechas no son motivadores".*

Fuente: obra de Maslow con recopilación con adaptación propia

Cuando **Maslow** introdujo estas ideas, algunos no estaban preparados para entenderlas; otros le tildaron de acientífico. Algunas veces considerado como en desacuerdo con **Freud** y su teoría psicoanalítica, **Maslow** realmente posicionó su trabajo como un complemento vital al de Freud.

En su libro ***Toward a Psychology of Being*** **(1968)**, afirmaba:

"…es como si Freud nos proporcionase la mitad enferma de la psicología y ahora debamos completarla con la mitad sana…"

Maslow encuentra dos facetas de la naturaleza humana, la sana y la enferma, de modo que considera que deberían existir dos caras en la psicología; consecuentemente, argumentaba **Maslow**, la forma en la que las necesidades esenciales son satisfechas es tan importante como las necesidades en sí mismas

Juntos, estos dos elementos definen la experiencia humana. En la medida en que una persona satisface su impulso de cooperación social, establece relaciones

significativas con otras personas y amplía su mundo. En otras palabras, establece conexiones significativas con una realidad externa (un componente esencial de la autorrealización).

Por contra, en la medida en que las necesidades vitales encuentran egoísmo y satisfacción del deseo de competición/competencia, la persona adquiere emociones hostiles y limita sus relaciones con la realidad externa, su conciencia permanece internamente limitada.

Ruth Benedict y Max Wertheimer fueron modelos de la autorrealización para **Maslow**. A partir de ellos generalizó que, entre otras características, las personas autorrealizadas tienden a enfocar sus problemas fuera de sí mismas; tienen un sentido claro de lo que es verdadero y lo que es falso; son espontáneos y creativos; y no están demasiado aferrados a las convenciones sociales.

Más allá de la rutina de la satisfacción de las necesidades, **Maslow** previó experiencias extraordinarias, llamadas *experiencias cumbre,* que constituyen momentos de profundo amor, entendimiento, felicidad, o arrobamiento, durante los que la persona se siente más completa, viva, autosuficiente, e incluso como la propia continuación del mundo, más consciente de la verdad, la justicia, la armonía, la bondad, y ese tipo de sentimientos. Las personas autorrealizadas tienen muchas experiencias de este tipo.

Maslow utilizó el término *metamotivación* para describir a las personas autorrealizadas que actúan impulsadas por fuerzas innatas que están más allá de sus necesidades básicas, de tal modo que pueden explorar y alcanzar su completo potencial humano.

Es de vital importancia, mencionar que **Sostrom** terminó los trabajos de **Maslow**; debido a su muerte no los pudo concluir.

La **teoría de Maslow** ha sido atacada con frecuencia. Algunos estudios empíricos lo han apoyado, ya que simplifica en exceso la compleja estructura de las necesidades y motivaciones humanas.

A lo largo de los años, se han propuesto varias jerarquías de necesidades modificadas que, según se informa, son capaces de responder a pruebas empíricas (por ejemplo, **Alderfer, 1969**).

Sin embargo, a pesar de las críticas y los continuos avances en todo el espectro de las ciencias del comportamiento aplicadas, la teoría de **Abraham Maslow** continúa ocupando un lugar destacado y prominente en los libros de texto de administración organizacional. Ver **Tabla 5.5.**

Tabla 5.5. Obras relevantes de Maslow

Descripción
• 1982. *La amplitud potencial de la naturaleza humana.* México: Editorial Trillas. ISBN 968-24-1126-2. • 1994. *La personalidad creadora.* Barcelona: Editorial Kairós. ISBN 84-7245-325-1. • 1998. *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser.* Barcelona: Editorial Kairós. ISBN 84-7245-228-X. • 2001. *Visiones del futuro.* Barcelona: Editorial Kairós. ISBN 84-7245-416-9. • 1991. *Motivación y personalidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 84-87189-84-9. • 2005. *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy* (orig.: Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7.

Fuente: obras de Abraham Maslow con recopilación y adaptación propia



5.5. Douglas McGregor (1906-1964)



Nacido en 1906 en Detroit, **Douglas McGregor** vivió sus primeros años en una ciudad industrial que emergía como la capital automotriz de los Estados Unidos en su juventud, trabajó como peón de playa en una estación de servicio de Buffalo, llegando a supervisor del distrito de Detroit.

Fue profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración y presidente del Antioch College desde 1948 hasta 1954. Enseñó también en el Instituto Indio de Gestión de Calcuta.

Su libro**: *El lado Humano de las organizaciones,*** escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación. En el libro, identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la ***teoría X y teoría Y***, respectivamente. La ***Teoría Y*** es la aplicación práctica de **Dr. Abraham Maslow** de la ***Humanistic School of Psychology***, la psicología o la Tercera Fuerza, aplicado a la gestión científica.

Entre 1957 y 1960, la perspectiva del comportamiento organizacional detonó en la escena de la organización. El 9 de abril de 1957, **Douglas M. McGregor** pronunció el discurso de convocatoria del quinto aniversario en la Escuela de Administración Industrial del Instituto de Tecnología de Massachusetts. Tituló su discurso como: ***The Human Side of the Enterprise***. **McGregor** amplió su charla en algunos de los artículos y libros más influyentes en la historia del comportamiento organizacional y la teoría de la organización.

5.5.1. En qué consiste: La teoría X y Y

En dicha obra, **McGregor** describió cómo las suposiciones gerenciales sobre los empleados se convierten en *profecías autocumplidas.* Marcó sus dos conjuntos de supuestos contrastantes ***Teoría X y Teoría Y*****,** pero son más que solo teorías. **McGregor** había articulado los supuestos básicos de la perspectiva del comportamiento organizacional.

La obra ***The Human Side of Enterprise*** es una articulación convincente de los supuestos básicos de la perspectiva del comportamiento organizacional. La teoría X y la teoría Y están contrastando los supuestos gerenciales básicos sobre los empleados que, en palabras de **McGregor**, se convierten en *profecías autocumplidas*. Los supuestos gerenciales causan el comportamiento de los empleados. La ***teoría X*** **y la** ***teoría Y*** son formas de ver y pensar acerca de las personas que, a su vez, afectan su comportamiento.

Las suposiciones de la ***teoría X*** representan una reafirmación de los principios del movimiento de *administración científica***.** Por ejemplo, *la Teoría X sostiene que a los seres humanos les disgusta o sienten inherentemente repugnancia por el trabajo y lo evitarán si es posible***.** Por lo tanto, harán todo lo posible por evitarlo, de allí que los trabajadores deben ser obligados con castigos para que lo hagan. *La mayoría de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigos para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.*

Además, *los humanos prefieren ser dirigidos y evitar la responsabilidad, y buscarán seguridad por encima de todo.* Para los científicos que avalan esta posición, las personas comunes tienen pocas ambiciones, lo que las lleva a necesitar mucha seguridad. Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar mecanismos de supervisión muy estrictos.

Como consecuencia, los especialistas pensaban que *los obreros debían ser entrenados en tareas repetitivas*. Así se podrían obtener respuestas automáticas y con ellas *mejorar la eficiencia.*

A eso lo denominaron *parámetros de la certidumbre.* Es decir, que ante tal presión, y con un entrenamiento específico, es casi seguro que se obtenga una respuesta determinada. Por eso son necesarios los supervisores y las revisiones continuas.

Estas suposiciones sirven como polos opuestos a la ***teoría Y de McGregor*.** De hecho, retomó los estudios de **Maslow** y desarrolló varios estudios que terminaron convirtiéndose en su obra y razón de vida. Trabajó entonces con el lado humano de la empresa, la psicología industrial y las condiciones necesarias para ser un administrador profesional. Generó entonces un trabajo teórico comparando lo que él denominó una ***doble teoría, la Y y la X.***

En la ***teoría Y*,** se plantea una visión diferente del ser humano; *se parte de que a las personas les gusta tomar riesgos y no siempre las respuestas son iguales en circunstancias parecidas***.** Por lo tanto, los trabajadores existen en un estado de permanente incertidumbre.

Por otra parte, *se considera que la actividad física e intelectual laboral es normal, es igual a la del juego o el descanso***,** por lo que el desgaste no es un castigo, es propio de la existencia misma. En consecuencia, si por el trabajo las personas obtienen algún beneficio, lo harán gustosas.

Si los trabajadores, en consecuencia, tienen decisión propia**,** *entonces no es lógico castigarlos* para que trabajen. Simplemente, las personas pueden direccionar su actividad, y autocontrolarla de acuerdo con su meta.

En función de esto, si la organización le presenta al trabajador las recompensas adecuadas, él las asumirá como reto personal. Así, el trabajador correctamente motivado, *no sólo aceptará la responsabilidad, sino que buscará nuevas metas***.** Su nivel de aprendizaje será superior y encontrará soluciones que aportará a la organización.

Las suposiciones de la ***teoría Y*** postulan, por ejemplo, que a las personas no les disgusta inherentemente el trabajo; El trabajo puede ser una fuente de satisfacción. Las personas ejercerán la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con los objetivos de la organización. La gente está dispuesta a buscar y aceptar responsabilidad; Evitar la responsabilidad no es natural, es una consecuencia de experiencias. El potencial intelectual de la mayoría de los humanos solo se utiliza parcialmente en el trabajo.

5.5.2. Teoría X vs. Teoría Y

Según **McGregor**, las organizaciones que se manejan sobre la ***teoría X*,** sólo aprovechan una pequeña parte de la capacidad humana. De allí plantea la urgente necesidad de dejar a un lado el principio de *autoridad. Este principio debe ser sustituido por uno de motivación*, integrando los intereses del trabajador y la organización. El principio de integración conlleva el de autocontrol. La persona al tener su cuota de responsabilidad dentro de la organización, se esforzará por cumplir sus propias metas.

La ***teoría Y*** establece la urgencia que tienen los cuerpos de mando para aprender a delegar. Así el trabajador podrá asumir su cuota e, incluso, asumir nuevos retos. Esto redundará en beneficio para ambos, trabajador y organización. La satisfacción de las necesidades de ambos permitirá una evolución continua en mutuo beneficio.

5.5.3. El sentido humanista de la teoría X y la Y

Algunos detractores han acusado a **Douglas McGregor** de *manipulador en la relación trabajador-organización,* pero no es menos cierto que su visión es mucho más humanista que la de la teoría clásica. Entre las conclusiones a las que llegó y aconsejó McGregor, está la necesidad de crear programas de motivación al logro. Esto es, se debe incentivar a los trabajadores para que reconozcan sus potencialidades y las desarrollen.

Así las organizaciones necesitan desarrollar manuales y procedimientos para que las personas tengan herramientas para avanzar en sus propios logros. Esto es, la organización debe generar oportunidades, diluir los obstáculos y fomentar el desarrollo personal de sus trabajadores.

Los seguidores de la ***teoría Y*** han hablado, a partir de **McGregor**, de la dirección por objetivos contraponiéndola a la dirección por control. Entre las visiones contemporáneas de los planteamientos *Mcgregorianos* están la delegación y descentralización. Igualmente se plantea la ampliación de los límites laborales y el fomento de la participación en la toma de decisiones.

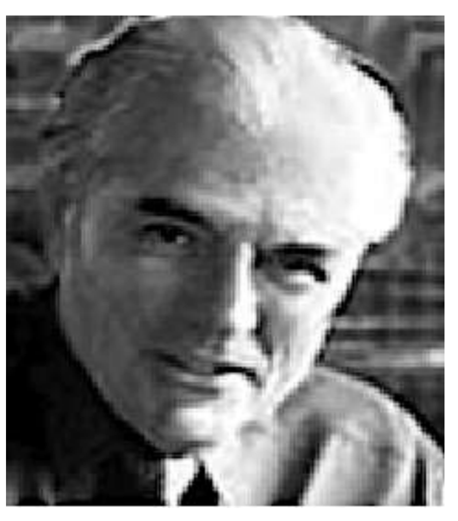
La evaluación y coevaluación de los logros, y la aplicación de ideas novedosas son también premisas de esta visión gerencial.

En definitiva, la administración de las organizaciones de **McGregor** profundiza en el lado humano de quienes trabajan en ellas. Las personas cuentan y se las invita a participar. Se respetan las ideas y se promueven un hacer corresponsable y autoplanificado de todos los miembros de la empresa.

La perspectiva del comportamiento organizacional es la más optimista de todas las perspetivas o escuelas de la teoría de la organización. Partiendo de los supuestos de la ***teoría X y la teoría Y*** de **Douglas McGregor,** el comportamiento organizacional ha asumido que, en las circunstancias adecuadas, las personas y las organizaciones crecerán y prosperarán juntas.



5.6. Irving Lester Janis (1918-1990)



Fue un psicólogo investigador en la Universidad de Yale y profesor emérito en la Universidad de California, Berkeley, el más famoso por su teoría del *pensamiento grupal*, que describía los errores sistemáticos cometidos por los grupos al tomar decisiones colectivas. Una encuesta de ***Review of General Psychology***, publicada en 2002, clasificó a **Janis** como el 79º psicólogo más citado del siglo XX.

Durante la Segunda Guerra Mundial, **Janis** fue reclutado en el Ejército de los Estados Unidos, donde realizó estudios de moral militar. En 1947, **Janis** se convirtió en miembro de la facultad del Departamento de Psicología de la Universidad de Yale, donde permaneció durante casi cuarenta años. Colaboró con **Carl Hovland** en sus estudios sobre el cambio de actitud, incluido el *efecto durmiente.*

Durante su carrera, **Janis** estudió la toma de decisiones en áreas como hacer dieta y fumar. Este trabajo describe cómo las personas responden a las amenazas, así como qué condiciones dan lugar a la complacencia irracional, a la apatía, a la desesperanza, a la rigidez y al pánico.

Janis también hizo importantes contribuciones al estudio de la dinámica de grupo. Hizo un extenso trabajo en el área de *pensamiento grupal,* que describe la tendencia de los grupos a tratar de minimizar el conflicto y llegar a un consenso sin probar, analizar y evaluar suficientemente sus ideas. Su trabajo sugirió que las presiones de conformidad restringen el pensamiento del grupo, sesgan su análisis, promueven el pensamiento simplista y estereotipado y reprimen el pensamiento individual creativo e independiente.

En 1967, **Janis** recibió el Premio Socio-Psicológico de la ***Asociación Americana para el Avance de la Ciencia***. En 1981, recibió el Premio a la Contribución Científica Distinguida de la ***Asociación Americana de Psicología***. En 1991, ganó el ***Premio al Científico Distinguido de la Sociedad de Psicología Social Experimental.***

El artículo de **Irving Janis (1971)**: ***Groupthink*** es un estudio de las presiones para la conformidad, las razones por las que la conformidad social se encuentra con tanta frecuencia en los grupos.

El ***Groupthink***, de acuerdo a **Janis** es:

"…el modo de pensar en el que las personas se involucran cuando la búsqueda de concurrencia se vuelve tan dominante en un grupo cohesivo que tiende a anular la evaluación realista de cursos de acción alternativos. . . es el impulso desesperado por el consenso a cualquier costo que suprima la disidencia entre los poderosos en los corredores del poder…". Ver **Tabla 5.6.**

Tabla 5.6. Los ocho síntomas del *Groupthink,* de Janis

Descripción
1. Una ilusión de invulnerabilidad; **2.** Construcción colectiva de racionalizaciones que permiten a los miembros del grupo ignorar las advertencias u otras formas de retroalimentación negativa; **3.** Creencia incondicional en la moralidad del grupo; **4.** Puntos de vista fuertes, negativos y estereotipados sobre los líderes de los grupos enemigos; **5.** Aplicación rápida de presión contra los miembros del grupo que expresan dudas momentáneas sobre prácticamente cualquier ilusión que el grupo comparte; **6.** Evitación cuidadosa, consciente y personal de la desviación de lo que parece ser un consenso grupal; **7.** Compartir ilusiones de unanimidad de opinión; y **8.** Establecimiento de: *"…guardias de la mente: personas que protegen al líder y otros miembros de la información del verso que podría romper la complacencia que compartieron sobre la eficacia y la moralidad de las decisiones pasadas…"*

Fuente: Janis (1971) con adaptación propia

5.6.1. En qué consiste el Groupthink

Janis concluye con una evaluación de la influencia negativa del pensamiento grupal en la toma de decisiones ejecutivas (incluida la sobreestimación de la capacidad del grupo y el aislamiento autoimpuesto de información y puntos de vista nuevos o opuestos), así como los pasos preventivos y correctivos para tratar con el grupo.

El artículo de **Bart Victor y Carroll Stephens: *The Dark Side of the New Organizational Forms***, reflexiona sobre los efectos que las nuevas formas de organización influenciadas por la tecnología emergente tendrán en los humanos. **Victor y Stephens** señalan, por ejemplo, las tendencias hacia oficinas virtuales, ocupaciones virtuales y relaciones temporales entre individuos, compañeros de trabajo y organizaciones.

5.6.2. Los ocho síntomas del Groupthink

Dichos autores advierten:

"…la organización de aprendizaje sin límites, adaptable, extraerá un precio de todos los involucrados…las organizaciones planas fuerzan las relaciones interpersonales en modos más exigentes e intrusivos que nunca…. nadie puede esperar escapar de las demandas para interactuar y ser interactivo ... Sin embargo, estos lugares de trabajo de alta velocidad y alto compromiso (flash en los colectivos de la plataforma) no ofrecen relaciones continuas, ni refugio, ni espacio personal…los conceptos como la lealtad, la dedicación y la pertenencia tienen, en el mejor de los casos, un lugar radicalmente nuevo en el mundo laboral emergente… quizás sea nuestro momento de pensar lo suficientemente crítico sobre el futuro [de las formas organizativas] para advertir a nuestros descendientes de algunos de los peligros potenciales…".

¿Qué estamos haciendo para proteger a las personas, tanto aquellos que permanecen asociados con organizaciones bajo las nuevas reglas?, ¿y los que ya no encajan?

La obra de **Janis** se aprecia en la **Tabla 5.7.**

Tabla 5.7. Obra de Janis

Descripción
• 1953.*Communication and persuasion; psychological studies of opinion change*. With Hovland, Carl Iver; Janis, Irving L.& Kelley, Harold H. New Haven: Yale University Press. OCLC 187639. • 1958. *Psychological stress; psychoanalytic and behavioral studies of surgical patients.* New York: Wiley. OCLC 14620125. • 1959. *Personality and persuasibility*. New Haven: Yale University Press. • 1969. *Personality: dynamics, development, and assessment.* New York: Harcourt, Brace & World. ISBN 0-15-569585-1. • 1972. *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin. ISBN 0-395-14002-1. • 1977.*Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. With Mann, Leon. New York: Free Press. ISBN 0-02-916160-6 • 1980. *A practical guide for making decisions*. With Wheeler, Daniel D.New York: Free Press. ISBN 0-02-934460-3.

- 1982. *Counseling on personal decisions: theory and research on short-term helping relationships*. New Haven: Yale University Press. ISBN 0-300-02484-3.
- 1982. *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoe*s. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 0-395-31704-5.
- 1982. *Stress, attitudes, and decisions: selected papers*. New York: Praeger. ISBN 0-03-059036-1.
- 1989. *Crucial decisions: leadership in policymaking and crisis management.* New York: Free Press. ISBN 0-02-916161-4.

Fuente: obra de Lester Janis con recopilación y adaptación propia

5.7. Desarrollo organizacional

El campo del desarrollo organizacional (**DO**) trata sobre el *desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización***.** Se da énfasis al capital humano dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando una meta desde la institucionalidad. Además es una herramienta que por medio del análisis interno permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia o camino rumbo a un cambio. A través de éste, se logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen y así lograr el éxito planteado. Esto requiere que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el **DO** en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental, como lo es el *aprendizaje,* que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en el comportamiento (eje para el **DO**). Es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen una organización. Un bosquejo histórico del **DO** explicará la evolución del término, así como algunos de los problemas y la confusión que lo rodea. Tal como se utiliza hoy, el **DO** tiene cinco grandes precedentes:

- *Entrenamiento en el laboratorio:* esta raíz del **DO** fue la pionera en utilizar el entrenamiento en el laboratorio, llamado también *grupo T:* un grupo pequeño e inestructurado cuyos miembros aprenden de su interacción personal y de una dinámica en evolución respecto a cosas como las siguientes: *relaciones interpersonales, crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos***.**

- *Investigación de la acción/retroalimentación por encuesta:* **Kurt Lewin** participó además en este segundo movimiento que condujo al nacimiento del **DO** como un campo práctico de la sociología. Este segundo precedente se refiere a la *investigación de la acción y a la retroalimentación por encuesta.*
- *Enfoques normativos:* los avances intelectuales y prácticos del entrenamiento en el laboratorio y la retroalimentación/ investigación de la acción son antecedentes que se acompañaron con la convicción de que el enfoque de relaciones humanas constituía *una forma óptima* de administrar las empresas. Según el programa de administración participativa, las empresas tienen uno de los cuatro tipos de sistemas de administración, los cuales son:
    - *Sistemas autoritarios explotadores.*
    - *Sistemas autoritarios benevolentes.*
    - *Sistemas consultivos.*
    - *Sistemas de grupos anticipados*
- *Calidad de la vida laboral:* La aportación de este precedente al **DO** puede explicarse en dos fases.
    - La primera corresponde a los proyectos diseñados en Europa durante la década de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después de los cincuenta. Con base en la investigación de **Eric Trist** y sus colegas en el **Tavistock *Institute of Human Relations de Londres***, los pioneros de Gran Bretaña e Irlanda, de Noruega y Suecia prepararon diseños de trabajo tendientes a integrar mejor la tecnología y las personas. Generalmente requería la participación conjunta de sindicatos y directivos para el diseño del trabajo; los diseños finales daban a los empleados gran discrecionalidad, diversidad de tareas y retroalimentación acerca de los resultados. Acaso su característica distintiva de la calidad en el trabajo fue el descubrimiento de la modalidad de los grupos autodirigidos de trabajo.
    - En la segunda, definición se le considera como *enfoque o método*, es decir, se parte de las técnicas y procedimientos con que se mejora el trabajo. Era un sinónimo de métodos como los siguientes: *enriquecimiento del trabajo, equipos autodirigidos y comités de administración del trabajo.* Tal orientación técnica provenía principalmente de la creciente publicidad dada a los proyectos de calidad de la vida laboral.
- *Cambio estratégico:* Este precedente ha influido recientemente en la evolución del **DO**. A medida que las empresas con su **ambiente tecnológico, político y social** se han vuelto más complicadas e inciertas, lo mismo ha sucedido con la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Es una tendencia que requiere una

perspectiva estratégica y que alienta a ese nivel los procesos del cambio planificado.

Generalmente, el **DO** va a involucrar a la organización para que el cambio se genere efectivamente, ya que cada una de las partes de ésta tienen que trabajar en conjunto para resolver los problemas y así aprovechar las oportunidades que surjan de una manera coordinada. Ver **Tabla 5.8**

Tabla 5.8. Aspectos que atiende a DO

Descripción
• *Orientación sistémica:* el **DO** también se dirige a las interacciones que existen en la organización, ya que si se afecta una parte, afecta a toda. Esto se refiere a las relaciones de trabajo entre personas, así como hacia la estructura y procesos organizacionales. Por eso es primordial que todas las partes trabajen con eficacia. • *Agente de cambio:* se refiere a aquellas personas que estimulan o coordinan el cambio de un grupo o de la organización. Generalmente es un consultor externo a la empresa, ya que puede operar con independencia y sin estar ligado a jerarquías y políticas. • *Solución de problemas:* se concentra tanto en los problemas reales, como en los superficiales utilizando investigación-acción que es una característica fundamental de la organización. • *Aprendizaje por experiencia:* **s**e aprende por medio de la experiencia en un ambiente de capacitación, ya que se les incentiva a los participantes a resolver los problemas humanos que encuentran dentro de su ambiente , además se discute sobre su propia experiencia con el tema y se aprende de ella. • *Procesos de grupo:* aquí se sustentan procesos grupales, tales como discusiones, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación, todo esto con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, crear confianza y responsabilidad. • *Retroalimentación:* se proporciona retroalimentación en el para que los participantes cuenten con información mediante datos concretos y basados en decisiones, así mismo se proporciona respecto a la conducta y fomenta la comprensión de situaciones en las que se encuentran. • *Orientación situacional:* el **DO** no se basa en procedimientos estrictos y fijos, sino que se adapta a la situación y los problemas de la organización, siempre de una manera flexible enfocando tanto las necesidades específicas como particulares.

• Desarrollo de equipos: el **DO** se basa en construir equipos de trabajo. Hace hincapié en éstos, ya sean grandes o pequeños para la cooperación y la integración. Entonces en esta etapa es donde se enseña a superar las diferencias entre personas para llegar a un fin común.

• Algunos temas del desarrollo organizativo son:

-Supuestos básicos del **DO**
-Planificación estratégica
-Teoría generl de sistemas
-*Team building:* formación de equipos de trabajo
-Investigación de acción
-Desarrollo personal
-Gestión del cambio
-Cultura organizacional
-Mejoras del funcionamiento
-Investigación de empleado.
-Calidad
-Mejora de procesos.
-Reunión
-Aprendizaje organizacional
-Recursos humanos
-Entrenamiento desarrollo
-Facilitación
-Dirección
-Psicologóa industrial y organizacinal
-Comunicación
-Capacitación
-Desarrollo de competencias
-Construccióm de equipos

Fuente: recopilación y adaptación propia

La mayoría de los consultores en **DO** coinciden en que el proceso comprende las etapas mstradas en la **Tabla 5.9**

Tabla 5.9. Etapas para una intervención de DO

Descripción
• Selección del consultor o agente de cambio • Contrato y movilización de recursos • Diagnóstico definitivo • Estrategias e intervenciones • Reporte de avances • Toma de decisiones • Ajustes entre empresas y consultor • Cierre

Fuente: recopilación y adaptación propia

Existen principales autores exponentes. Ver **Tabla 5.10**

Tabla 5.10. Principales exponentes de la teoría DO

Descripción
• **Kurt Lewin (1890-1947)** • **Richard Beckhard (1918-1999)** • **Rensis Likert (1903-1981)**

Fuente: Recopilación con adaptación propia

5.7.1. Kurt Lewin (1890-1947)



Fue un psicólogo germano-estadounidense, conocido como uno de los pioneros modernos de la **psicología social**, organizacional y aplicada en los Estados Unidos. **Lewin** es a menudo reconocido como el *fundador de la psicología social* y fue uno de los primeros en estudiar la dinámica de grupos y el **DO**. Una encuesta de ***Review of General Psychology***, publicada en **2002**, clasificó a Lewin como *el psicólogo más citado del siglo XX.*

Lewin acuñó la noción de genidentidad **(Lewin, 1947)** que ha ganado cierta importancia en varias *teorías del espacio-tiempo y campos relacionados.* También propuso la perspectiva interaccionista de **Herbert Blumer de 1937** como una alternativa al debate naturaleza contra nutrición. Lewin sugirió que ni la naturaleza (tendencias innatas) ni la crianza (cómo las experiencias en la vida dan forma a las personas) solo pueden *explicar el comportamiento y las personalidades de las personas,* sino que tanto la naturaleza como la crianza interactúan para dar forma a cada persona. Esta idea se presentó en la forma de la *ecuación de Lewin para el comportamiento:*

$$B = f\ (P, E).$$

Donde:

B. Behavior; P. Personal characteristics; E. Environment

Lewin contribuyó al desarrollo de la *Psicología de la Gestalt* de manera significativa. Estudió en los grupos el concepto de *distancia social*. Hace énfasis en la relación:

investigación-acción y defendió la investigación básica resaltando la aplicación práctica.

La *teoría del campo*, formulada por **Lewin,** afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas *por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa***,** el espacio vital. Esta teoría afirma que *es imposible conocer el comportamiento humano fuera de su entorno, de su ambiente*. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables interdependientes, las cuales formarían el campo dinámico.

Lewin aplicó su fórmula de interaccionismo, **B = ƒ (P, E),** para explicar los fenómenos del grupo, donde las *características personales* **(P)** de un miembro interactúan con los *factores ambientales del grupo*, **(E)** sus miembros y la situación para provocar el *comportamiento* (**B**). Dada su formación en psicología de la Gestalt, **Lewin** justificó la existencia grupal utilizando el dicho: *el todo es mayor que la suma de sus partes.*

Él teorizó que *cuando se establece un grupo*, se convierte en un *sistema unificado con cualidades de supervisión que no se pueden entender al evaluar a los miembros individualmente.* Esta noción, que un grupo está compuesto de más que la suma de sus miembros individuales, obtuvo rápidamente el apoyo de sociólogos y psicólogos que entendieron la importancia de este campo emergente.

Muchos pioneros señalaron que la mayoría de los fenómenos grupales podían explicarse de acuerdo con *la ecuación de Lewin*, y que la visión y los puntos de vista opuestos se habían silenciado.

El estudio de la dinámica de grupo sigue siendo relevante en la sociedad actual**,** donde un gran número de profesiones (por ejemplo, negocios e industria, psicología clínica/de asesoramiento, deportes y recreación) dependen de sus mecanismos para prosperar.Una de las contribuciones de **Lewin** fue su desarrollo de la comunicación grupal y las dinámicas grupales como facetas principales de la disciplina comunicativa. **Lewin** y sus investigadores asociados cambiaron la tendencia preexistente de la psicología individualista y luego expandieron su trabajo para incorporar una lente macro en la que se enfocaron en la *psicología social de la comunicación en grupos pequeños* (**Rogers, 1994**).

Lewin se asocia con: *fundar la investigación y la capacitación en dinámicas de grupo y para establecer el estilo de gestión participativa en las organizaciones,* (**Rogers, 1994**). Se forjó este nicho para sí mismo a partir de sus diversos experimentos. En su investigación de Berlín, **Lewin** utilizó *discusiones grupales para avanzar su teoría en la investigación*.

Al hacerlo, hubo ciertamente la complicación de no saber exactamente a quién atribuir las epifanías como una idea que se materializó colectivamente. Además de las *discusiones grupales*, se interesó cada vez más en la *membresía grupal*. Tenía curiosidad por saber cómo se consolidaban o debilitaban las perspectivas de un individuo en relación con el grupo. Trató de encontrar la forma en que la identidad se construyó desde el punto de vista y las perspectivas. Estos fueron los comienzos de lo que terminó convirtiéndose en *pensamiento grupal.*

Lewin comenzó a interesarse bastante en cómo las ideas se creaban y luego se perpetuaban por la ***mentalidad de un grupo.*** **Lewin,** en el Insituto de Tecnología de Massachusetts (**MIT**), fundó el **Research Center for Group Dynamic (**Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (s), donde se preocupó por hacer una teoría común sobre los grupos.

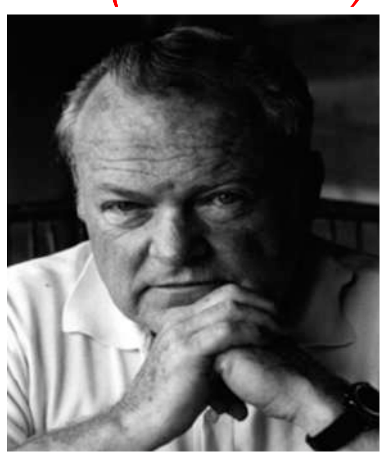
En 1946, **Lewin** coordinó un grupo de investigadores que trabajó con grupos de diferentes clases. En 1947 creó el ***National Laboratories Training*** *(Entrenamiento de Laboratorios Nacionale*). Ver **Tabla 5.11**

Tabla 5.11. Obra relevante de Lewin

Descripción
• 1935. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill. • 1936. *Principles of topological psychology.* New York: McGraw-Hill. • 1938. The conceptual representation and measurement of psychological forces. *Durham,* NC: Duke University Press. • 1948. *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics* [1935-1946]. New York: Harper and Brothers. • 1951. *Field theory in social science.* New York: Harper. • 1997. *Resolving social conflicts & Field theory in social science.* Washington, D.C: American Psychological Association. • 1999,*The complete social scientist: a Kurt Lewin reader.* Washington, DC: American Psychological Association

Fuente: obra de Kurt Lewin con recopilación y adaptación propia

5.7.2. Richard Beckhard (1918-1999)



Richard Beckhard fue un teórico organizador estadounidense, profesor adjunto en el MIT y pionero en el campo del desarrollo de la organización.Beckhard co-lanzó la Addison-Wesley Organization Development Series y comenzó la Organization Development Network, en 1967. Su trabajo clásico: ***Organization Development: Strategies and Models*** se publicó en 1969. **Beckhard** fue profesor adjunto en el MIT Sloan School of Management desde 1963-1984.

Ayudó a definir el **DO** como:

"…un esfuerzo planificado, para toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la efectividad y la salud de la organización a través de intervenciones planificadas en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento de la ciencia del comportamiento…" .

Junto con **David Gleicher**, se le atribuye el desarrollo de la Fórmula para el Cambio:

$$C = A \times B \times D > X$$

Donde:

C. Change (Cambio)

A . Status quo dissatisfaction. (Insatisfacción)

B . Desired clear state (Estado claro deseado)

D . Practical steps to the desired state (Etapas practices para lograr el estado deseado)

X. Cost of the change (Costo del cambio)

La fórmula propone que la combinación de *insatisfacción organizacional, visión de futuro y posibilidad de acción táctica inmediata* debe ser más fuerte que la resistencia dentro de la organización para que se produzca un cambio significativo.

A **Beckhard** también se le atribuye el desarrollo del modelo **GRPI** que destaca cuatro condiciones clave (*Crecimiento, Roles, Procesos, Interpersonal*) para la efectividad del equipo.

Existe la versión versión complmentaria:

$$C = D \times V \times F > R$$

Tres factores deben estar presentes para que se produzca un cambio organizacional significativo. Estos factores son:

D. *Dissatisfaction.* (Insatisfacción con cómo están las cosas ahora)

V. *Vision.* (Visión de lo que es posible)

F. *First concrete steps*. (Primeros pasos concretos que se pueden dar hacia la visión. Si el producto de estos tres factores es mayor que

R. *Resistence, o resistencia* entonces el cambio es posible. Debido a que **D, V y F** se multiplican, si alguno está ausente (*cero*) o bajo, entonces el producto será cero o bajo y, por lo tanto, *no será capaz de superar la resistencia.*

Para garantizar un cambio exitoso, es necesario utilizar la *influencia* y el pensamiento estratégico para crear una visión e identificar aquellos pasos cruciales y tempranos hacia ella. Además, la organización debe reconocer y aceptar la insatisfacción que existe al escuchar la voz del empleado al tiempo que comparte las tendencias de la industria, las ideas de liderazgo, las mejores prácticas y el análisis de la competencia para identificar la necesidad de cambio. Ver **Tabla 5.12**

Tabla 5.12. Obra relevante de Beckhard

Descripción
• 1969. *Organization development: Strategies and models.* • 1977.*Organizational transitions: Managing complex change*.With Beckhard, Richard, and Reuben T. Harris . Reading, MA: Addison-Wesley, • 1992. *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. With Beckhard, Richard, and Wendy Pritchard. . Vol. 10. San Francisco: Jossey-Bass, • 1996. *The leader of the future.* With Hesselbein, F.; Goldsmith, M. Jossey Bass,

Fuente: obra de Richard Beckhard con recopilación y adaptación propia

5.7.3. Rensis Likert (1903-1981)



Fue un educador y psicólogo estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. **Likert** contribuyó al campo de la *psicometría* al desarrollar la *entrevista abierta,* una técnica utilizada para recopilar información sobre los *pensamientos, la experiencia y las preferencias de una persona.* Después de su jubilación a la edad de 67 años, formó ***Rensis Likert Associates***, una institución que basa sus ideas en sus teorías de *gestión en psicología organizacional.*

Era muy común en la década de 1930 que los investigadores usaran preguntas objetivas y cerradas para que el proceso de codificación fuera válido. Si bien esta técnica se usó bien en muchos dominios, **Likert** vio la necesidad de tener más oportunidades para preguntar a las personas sobre sus actitudes hacia diversos problemas.

En una *entrevista abierta*, él y sus colegas inventaron la *funneling technique* (*técnica de canalización*), que es una forma de mantener la entrevista abierta para comentarios, pero dirigida de una manera específica.

La entrevista comenzaría con las preguntas abiertas, pero gradualmente avanzará hacia preguntas más restringidas. Las entrevistas abiertas son muy utilizadas hoy en día en los estudios de investigación cuando existe la necesidad de comprender las actitudes de las personas.

Escribió numerosos libros sobre temas de gestión, conflictos y aplicaciones de la investigación del comportamiento. Algunas de sus obras incluyen: ***New Ways of Managing Conflict*** **(1976)** y ***Human Organisation: Its Management and Value*** **(1967**).

Las contribuciones de **Likert** en la gestión empresarial ayudaron a los gerentes a organizar a sus subordinados de manera más efectiva. Además, **Likert** fundó la teoría de la *gestión participativa,* que se utilizó *para involucrar a los empleados* en el lugar de trabajo y, en última instancia, les permitió disfrutar más de su trabajo. Las contribuciones de **Likert** en psicometría, muestras de investigación y más (incluidas las entrevistas abiertas) han llevado a la formación y configuración de la psicología social y organizativa.

Desarrolló *la escala de Likert*, que es una *escala psicométrica* comúnmente involucrada en investigaciones que emplean cuestionarios. Es el enfoque más ampliamente utilizado para escalar respuestas en una investigación de encuesta, de modo que el término (o más precisamente la *escala de tipo Likert*) se usa a menudo de manera intercambiable con la escala de calificación, aunque existen otros tipos de escalas de calificación.

Él ideó la escala en 1932 como parte de su tesis de Ph.D. como una forma de identificar el alcance de las actitudes y percepciones de una persona hacia los asuntos externos /internos.

La *escala de Likert* es útil para realizar encuestas, con aplicaciones en áreas relacionadas con el negocio, como marketing o satisfacción del cliente, ciencias sociales y actitud en proyectos de investigación relacionados.

Una *escala de Likert* consiste en uno o más elementos. Cada elemento tiene un pequeño número de respuestas permitidas (*generalmente 5*, pero a veces menos o más), siendo cada respuesta una frase descriptiva. Las respuestas a un elemento representan colectivamente una clasificación, y las respuestas se presentan en secuencia, generalmente en una línea horizontal con muescas (o botones de radio de una serie vertical / horizontal, si se implementan electrónicamente).

Por ejemplo, el elemento puede ser una declaración, con las posibles respuestas Muy de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Otro ejemplo es una encuesta de *satisfacción del cliente* en la que las respuestas a un elemento en particular están extremadamente insatisfechas, insatisfechas, ni satisfechas ni insatisfechas, satisfechas, extremadamente satisfechas (**Croasmun y Ostrom, 2011**)

Dependiendo de la intención del diseñador de la escala, el elemento *neutral* central puede ser eliminado. La redacción de las respuestas a los ítems individuales puede diferir entre los ítems, al igual que el orden de presentación de las respuestas (*Positivo a Negativo versus Negativo a Positivo*). **Likert** también creó el *modelo de vinculación (linking pin model).*

Likert fundó el Instituto de Investigación Social de Michigan en 1946 y fue su director hasta 1970, cuando se retiró para fundar la **Rensis Likert Associates**, una empresa consultora para ofrecer servicios a numerosas compañías. Durante su dirección, **Likert** dedicó especial atención a la *investigación en las organizaciones.*

Durante los años 1960 y 1970, sus libros sobre la *teoría de la gestión* fueron sumamente populares en Japón y su impacto es visible en la organización de las empresas japonesas modernas. Realizó investigaciones sobre las grandes corporaciones de todo el mundo, y sus estudios han predicho con exactitud el desempeño posterior de las corporaciones.

En la supervisión centrada, la supervisión está centrada a la tarea que domina el empleado con las siguientes características:

- Ejercer un tipo de control general.
- Ayudar a los subordinados para alcanzar más productividad.
- Involucrar a los empleados en los cambios.

- Orientarse más hacia resultados que hacia métodos y procedimientos.
- Establecer objetivos, metas altas y productividad alcanzables.

Likert identifica además, como parte del **DO**, distintos tipos de administración. Ver **Tabla 5.13**

Tabla 5.13. Tipos de gestión Likert

Descripción
• Autoritario explotador: Se basa en el temor y en las amenazas hacia el empleado, donde la comunicación es desde altos mandos hacia el más bajo. Hay un distanciamiento psicológico entre el supervisor y el subordinado. • *Autoritario benevolente:* Esto es el cumplimiento a través de las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores. La información fluye de arriba hacia abajo y pocas veces hacia arriba, y se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones son tomadas por la cúspide de la empresa. • *Consultivo:* Cumplimiento con consecuencia de las recompensas y castigos. La información en este sistema se transforma en comunicación de igual manera de arriba hacia abajo. Las decisiones se toman también en la cúspide de la empresa, y los subordinados pueden tener cierta cantidad de influencia, y pueden tomar las decisiones en su nivel. • *Gerencia grupal:* Recompensas económicas. En este sistema todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. La comunicación se presenta de abajo hacia arriba, a diferencia de los demás sistemas, aunque también puede ser ambos lados y se realiza sobre cierta base. Los supervisores y los empleados están muy cerca entre sí desde un punto de vista psicológico.

Fuente: obra de Rensis Likert con recopilación y adaptación propia

La obra más relevante de Likert, se observa en la **Tabla 5.14**

Tabla 5.14. Obra relevante de Likert

Descripción
• 1938. *Public Opinion and the Individual* • 1940-1944. *Moral and Agency Management* • 1955. *Developing patterns in management . American Management Association*, Technique for the Measurement of Professional Attitudes • 1957. *Some applications of Behavioral Research* • 1959. *The Presidents Column* • 1961. New Patterns of Management • 1967. Human Organization: Its Management and Value • 1976. Con Jane Gibson Likert, New Ways of Managing Conflict • 1978. A Method for Coping with Conflict in Problem Solving Groups

Fuente: obra de Rensis Likert con recopilación y adaptación propia

CAPÍTULO 6. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Los estudios motivacionales son una búsqueda de la comprensión de la naturaleza humana. En reconocimiento de que el elemento humano desempeña un papel importante en las organizaciones, este capítulo se centrará en la estructuración de un marco de referencia teórico para la motivación.

6.1. En qué consiste

El propósito del capítulo es comprender el comportamiento humano en tiempo pasado y predecir, cambiar e influir en el comportamiento futuro de las organizaciones; el término motivación viene del latín *movere* que significa: *que mueve o tiene eficacia o virtud para mover*. Según esta definición la motivación es una razón que inclina a hacer alguna cosa. *No se está simplemente motivado, sino que siempre se está motivado a hacer algo o a no hacer algo***.** Podemos estar motivados a beber a comer, a trabajar o a no trabajar. La acción o conducta no ocurre de forma espontánea, sino que viene inducida por estímulos externos (incentivos) o motivos internos. *La meta o los incentivos que trata de alcanzar un sujeto tienen que estar disponibles; además el sujeto tiene que disponer de la energía y capacidad necesaria para perseguir una determinada meta.* Teniendo estos aspectos en cuenta resulta que la psicología de la motivación tiene que explicar cómo y por qué se inicia la conducta o acción determinada o se produce un cambio en la actividad, la energía que hace posible este inicio o cambio, la persistencia con la que se persigue una determinada meta y la razón por la cual se seleccionan determinadas metas y no otras o, lo que es lo mismo, la direccionalidad de la conducta o acción.

El concepto de motivación describe las fuerzas que actúan desde el interior o desde el exterior del organismo e inician o cambian la conducta o acción y la dirigen hacia una meta. De acuerdo con **Atkinson y McClelland (1953),** un motivo es una disposición interna que hace que un individuo se dirija a incentivos positivos y evidentemente incentivos negativos. Un incentivo es un reforzador apetitivo o aversivo disponible en el ambiente que el sujeto es capaz de anticipar. La motivación a hacer algo está ligada a un incentivo; la obtención del incentivo es el objetivo de la motivación. Un sujeto puede actuar con un motivo (*disposición interna*), por un

incentivo o ambos. Por ejemplo, la sed es un motivo para beber; obtener el título de psicólogo es un incentivo para estudiar. A veces resulta difícil saber si un sujeto está motivado por un *aspecto interno (un motivo)* o por un *aspecto externo (un incentivo)*. Al intentar explicar la motivación, dependiendo del credo teórico, diferentes autores han enfatizado unas veces las fuentes externas y otras veces las fuentes internas de motivación.

Un nuevo modelo de motivación de logros combina las dos teorías más prominentes: el enfoque de motivo de los logros y el enfoque de logro de la meta. Los motivos de los logros son la necesidad de lograr y el miedo a fallar. Los tres tipos de metas de logro son las metas con enfoque en el rendimiento, las metas de eludir el rendimiento y las metas de dominio.

Las metas con enfoque en el rendimiento son cuando una persona mejora para ser mejor que los demás en algo. Eludir el rendimiento es mejorar para no parecer inepto enfrente de otros. Una meta de dominio es cuando una persona mejora simplemente para mejorar sin importar todas las influencias sociales externas.

Dos tipos de actitudes relacionadas con los logros son***:*** *la participación de la tarea y participación del ego*. Participación de la tarea es cuando la meta principal es aprender o entender habilidades, la segunda, los fines que persigue de acuerdo a la personalidad y su interés.

6.1.1. ¿Cuáles son las características de las personas con necesidad de logro?

Se tienen, entre otras:

- Buscan el triunfo de forma activa.
- Son personas que evitan la rutina.
- Su objetivo es conseguir desafíos nuevos que le permitan ir superando obstáculos en forma creativa e innovadora.
- No creen en la suerte.
- Confían plenamente en su esfuerzo como mejor aliada para conseguir el éxito.
- Son capaces de asumir riesgos, pero con los pies bien en la tierra.
- Realizan las cosas por el gusto de hacerlas lo mejor posible.

• Buscan el control de su propia conducta y se sienten seguros de sí mismos.

• Sus metas implican un reto de carácter moderado, capaces de lograr sin extrema facilidad y sin máxima dificultad.

• Son características óptimas de personas con capacidades directivas.

La motivación es una fuerza real que hace que una persona o grupo de personas realicen esfuerzos extraordinarios para lograr un determinado objetivo en un momento dado. Esa fuerza anímica es usada por los líderes para lograr resultados especiales o para crear un ambiente favorable para realizar grandes esfuerzos.

La motivación es usada por los entrenadores de equipos deportivos en competencias para crear un espíritu de equipo y una cohesión moral en todos los miembros del equipo en un evento específico. Mediante la motivación se logra la preparación psicológica para realizar grandes esfuerzos o lograr una superación personal.

La motivación se ha convertido en algo cada vez más importante para las organizaciones y empresas de todos los tamaños que quieren alcanzar sus objetivos organizacionales en un mercado competitivo. Los trabajadores de alto rendimiento de una organización ofrecen sistemáticamente un trabajo de alta calidad, mantienen un alto nivel de productividad y superan los obstáculos y los retos. Ayudando a todos los empleados a mantener un alto nivel de motivación puede favorecer que sigan comprometidos con su dedicación con el trabajo y que contribuyan a la organización con tanta calidad como les sea posible.

Puedes usar una variedad de estrategias para mejorar la motivación. Los gerentes que se desempeñan como líderes dentro de la organización pueden ayudar a transmitir los mensajes adecuados para captar la atención de los empleados y ayudarles a crecer en sus posiciones. **Se puede aumentar la motivación con incentivos, observaciones, programas de recompensas y asegurando que el lugar de trabajo cumpla con las necesidades y requisitos básicos para cada empleado.**

6.1.2. Tipos y estrategias para lograr la motivación

Los tipos más comunes de las técnicas de motivación son: eventos que levantan la moral de los empleados; formación y educación para ayudar a los empleados a aprender nuevas habilidades y crecer dentro de sus posiciones; programas de

reconocimiento para destacar el trabajo duro y refuerzo con mensajes positivos durante las reuniones de empresa o equipo.

Las estrategias de motivación pueden ayudar en la mejora del rendimiento de los empleados, la reducción de las posibilidades de baja moral por parte de los empleados, el fomento del trabajo en equipo y la inclusión de una actitud positiva en tiempos difíciles. Los empleados con un alto nivel de motivación suelen trabajar más y pueden superar los desafíos comunes de trabajo con facilidad, lo que ayuda a la organización a que se alcancen los objetivos y se mejoren las operaciones en general.

Cualquier empresa u organización que aprecie un descenso significativo en la productividad, una alta rotación de empleados o que no pueda alcanzar sus metas con éxito puede que necesite tener en cuenta el papel de la motivación entre sus empleados.

Una motivación baja puede activar una variedad de eventos negativos y afectar a la organización tanto a corto como a largo plazo. Los miembros del personal desmotivados corren el riesgo de dimitir, entregar trabajos de mala calidad e incluso dificultar el trabajo de otros empleados para desarrolla su trabajo de manera eficiente.

La importancia de la motivación radica en la mente; es un proceso del pensamiento y el deseo o voluntad de pensar siempre positivamente es lo que determinará cómo se percibe y se reacciona a todo lo que está a nuestro alrededor.

Básicamente se puede afirmar que hay dos tipos de motivación: *externa e interna.* Desde tiempos inmemorables se ha empleado la motivación externa para incentivar a las personas a lograr algo o a actuar bajo un patrón de comportamiento dado. *Dentro de estos tipos de motivación se encuentran los premios y castigos*. En las familias y en los centros de trabajo se han usado, se usan y probablemente se seguirán usando estos dos tipos de motivación externa. Todos, si nos ponemos a pensar por un momento, tenemos ejemplos vívidos de estos dos tipos de motivación externa.

Tanto la motivación por el incentivo o recompensa como la motivación por el miedo son efectivas pero tienen una gran debilidad común, *no son permanentes* y son administradas por un agente externo (padres, maestros, jefes); por lo tanto, no es propio de la persona misma, no es auténtica ya que responde a los intereses particulares de ese agente exterior.

6.1.3. La automotivación

La motivación que nos interesa, la que tiene más fuerza, la que es permanente, propia de nosotros mismos, *es la motivación interna, la automotivación*. Esta motivación es muy superior a las motivaciones externas; es más difícil de adquirir pero puede ser desarrollada, estimulada y mantenida hasta que sea parte inherente de nuestra manera de ser.

La automotivación es la habilidad de hacer algo sin la ayuda o influencia de alguien. Es la motivación que usted mismo se genera; que es propia y por lo tanto no depende ni está sujeta a terceras personas. Es la fuerza anímica que le ayudará a incrementar la confianza en sí mismo, la autoestima, el equilibrio mental, el autocontrol y la aceptación de solamente pensamientos positivos para lograr las metas que usted mismo se fije, lograr el éxito y la felicidad en base al potencial ilimitado que usted posee.

Con automotivación usted será una persona optimista con entusiasmo, iniciativa, actitud positiva, pasión, dinamismo y compromiso total hacia sus metas. En el momento que se añade un instinto básico que puede determinar la forma de comportarse cuando se trata de afrontar los problemas, podemos diferenciar entre la motivación para el ataque o la huida.

Todos los seres vivos y, por tanto, también las personas, cuando se sienten amenazados por una situación problemática emprenden dos tipos de conducta: *enfrentarse al peligro o escapar para evitar cualquier daño.* En la vida cotidiana, esta dicotomía se muestra de una manera mucho más sutil, ya que las amenazas no son tan evidentes y se asocian con los problemas que generan estrés. Para cada problema, la persona decide cuál es la opción que más le conviene para disminuir su ansiedad: o bien hacerle frente o evitarlo. Aquellas que se decantan por la evitación son más propensas a sufrir ansiedad o depresión porque el origen de su motivación es el miedo, por lo que tienden a huir de los problemas y acaban acumulando demasiados conflictos sin resolver.

También se definen dos perfiles de personas en función de cómo orientan sus motivaciones. *O bien se mueven por conseguir el éxito o bien concentran toda su energía para evitar el fracaso.* En ambos casos pueden ser individuos que cosechen grandes éxitos en la vida, pero, de la misma forma que la clasificación anterior, los que intentan evitar el fracaso o error caen con más facilidad en el estrés, ya que el miedo

se convierte en uno de los protagonistas en su vida. Por el contrario, las personas motivadas por el acierto y con ganas de alcanzar el éxito destilan menos preocupación y más optimismo.

Abundan los síntomas psicológicos que se vinculan con la desmotivación. *La depresión* es uno de los principales. Es muy importante que la persona busque ayuda para recuperar una percepción realista de su situación. Por lo general, la depresión está relacionada con expectativas poco alcanzables que, en lugar de motivar a la persona para conseguirlas, agudizan el estrés y la decepción por no alcanzarlas. *Otra de las causas habituales de pérdida de interés se halla en el establecimiento de objetivos por debajo de las capacidades.* Cuando alguien se acomoda en exceso o, simplemente, se le proponen objetivos poco alentadores, la motivación puede empezar a escasear pronto.

También la personalidad incide en la motivación. Hay personas que buscan a menudo el afecto, atención y cariño de los demás, por lo que sus motivaciones principales se encontrarán en las relaciones sociales. Otro perfil es el relacionado con la **admiración,** que aparece en aquellas personas que disfrutan sintiendo reconocimiento. Otras se mueven por la exigencia en sí mismos y por controlar hasta el más mínimo detalle**, por tanto su motivación es el perfeccionismo.** En todos ellos, si no se obtiene la satisfacción deseada, se abre la puerta a **la tristeza y la frustración.**

Los recursos para afrontar la falta de motivación son varios, pero dos de los principales están relacionados con el adecuado *establecimiento de objetivos y con la tolerancia de la decepción causada por no alcanzar alguno de ellos.*

Para evitar que aparezca el estrés vinculado a las metas demasiado ambiciosas, conviene realizar un ejercicio de realismo y evaluar si lo que se está intentando conseguir es alcanzable. Si se concluye que los objetivos planteados son excesivos habrá que abandonarlos o postergarlos para conseguirlos más adelante y centrar las energías en aquello que es alcanzable en poco tiempo. Se cimenta así la motivación, que se alimenta de sí misma para multiplicarse y prepararse para nuevos propósitos. Si el objetivo que se persigue no se logra, hay que plantearse volverlo a intentar o sustituirlo por otro más asequible. *Pero las lamentaciones con sensación de victimismo no ayudarán a recuperar la motivación*. Al contrario, alimentarán la desesperación.

También es importante que las motivaciones principales sean intrínsecas y que los motivos que nos mueven sean personales; si no, se corre el riesgo de que lo impuesto desde fuera entre en conflicto con los intereses individuales y pueda decaer el estado de ánimo por no atender a las necesidades individuales. En conclusión, es aconsejable *elaborar un pequeño listado con motivaciones principales para convertirlas en metas* más pequeñas a corto plazo y dejar que aparezca la sensación de que esos objetivos son posibles y alcanzables para empezar a actuar. Debemos ser conscientes de que no todo saldrá a la perfección, con lo que se prevendrá la decepción ante posibles obstáculos.

6.1.4. El proceso psicológico

Existen diversos puntos de vista para abordar la motivación como por ejemplo, el de establecer *tres procesos psicológicos comunes* que la expliquen:

- *Iniciación.* La conducta motivada es típicamente inciada por ina necesidad o deseo para alcanzar una condición específica o deseada.
- *Dirección*. Los objetivos personales son típicamente dirigidos por una conducta motivacional
- *Intensidad.* Las conductas motivadas son típicamente orientadas en los objetivos mas favorables que en los objetivos menos favorables.

El resultado de este proceso motivacional es una conducta motivada específica, que se caracteriza por:

- *Enfoque*. La motivación crea un enfoque hacia tareas específicas, personas, sujetos, etc.
- *Esfuerzo*. La motivación crea energía y esfuerzo.
- *Persistencia.* A más grande motivación, más grande la perseverancia.
- *Plan de tarea*. La motivación causa típicamente un compromiso por hacer planes para ser exitoso en una tarea a resolver.

El resultado de un comportamiento motivacional es el *rendimiento*. La conexión entre los tres conceptos es:

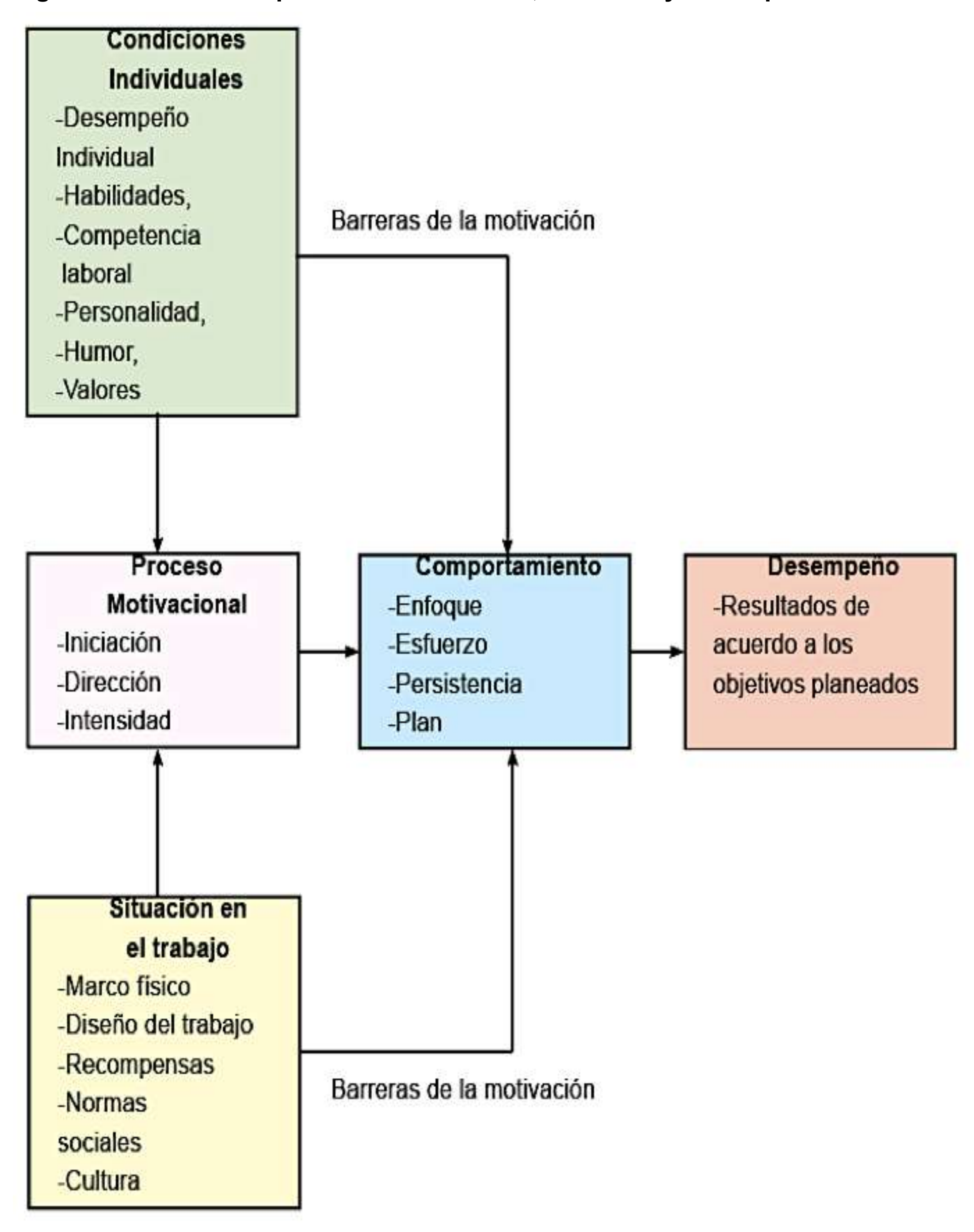
- La motivación es una condición psicológica que afecta el comportamiento de una persona.
- El desempeño se relaciona con un estándar externo, que normalmente está formulado por otros que no es la persona misma.
- El proceso motivacional (*iniciación, dirección, intensidad*) está influenciado por una serie de factores, algunos de los cuales se mencionan en la siguiente figura. Aquí, los factores se dividen en dos grupos principales: *condiciones individuales y situación laboral.*

Como lo indica la figura, los dos conjuntos de factores (*condiciones individuales y situación laboral*) pueden influir en el proceso motivacional (*estar motivados*) y pueden tener una influencia directa e independiente sobre el comportamiento real.

Por ejemplo, la cultura y los valores de la organización pueden crear motivación, pero la cultura también puede ser una barrera para el desarrollo de la motivación. Además, el deseo personal de asumir una tarea determinada puede verse inhibido por la falta de fe en las habilidades propias.

La motivación siempre se refleja simultáneamente con la capacidad para realizar las tareas concretas. *Por lo tanto, la alta motivación no es garantía de buen desempeño.* Ver **Figura 6.1.**

Figura 6.1. Modelo de proceso motivacional, conducta y desempeño



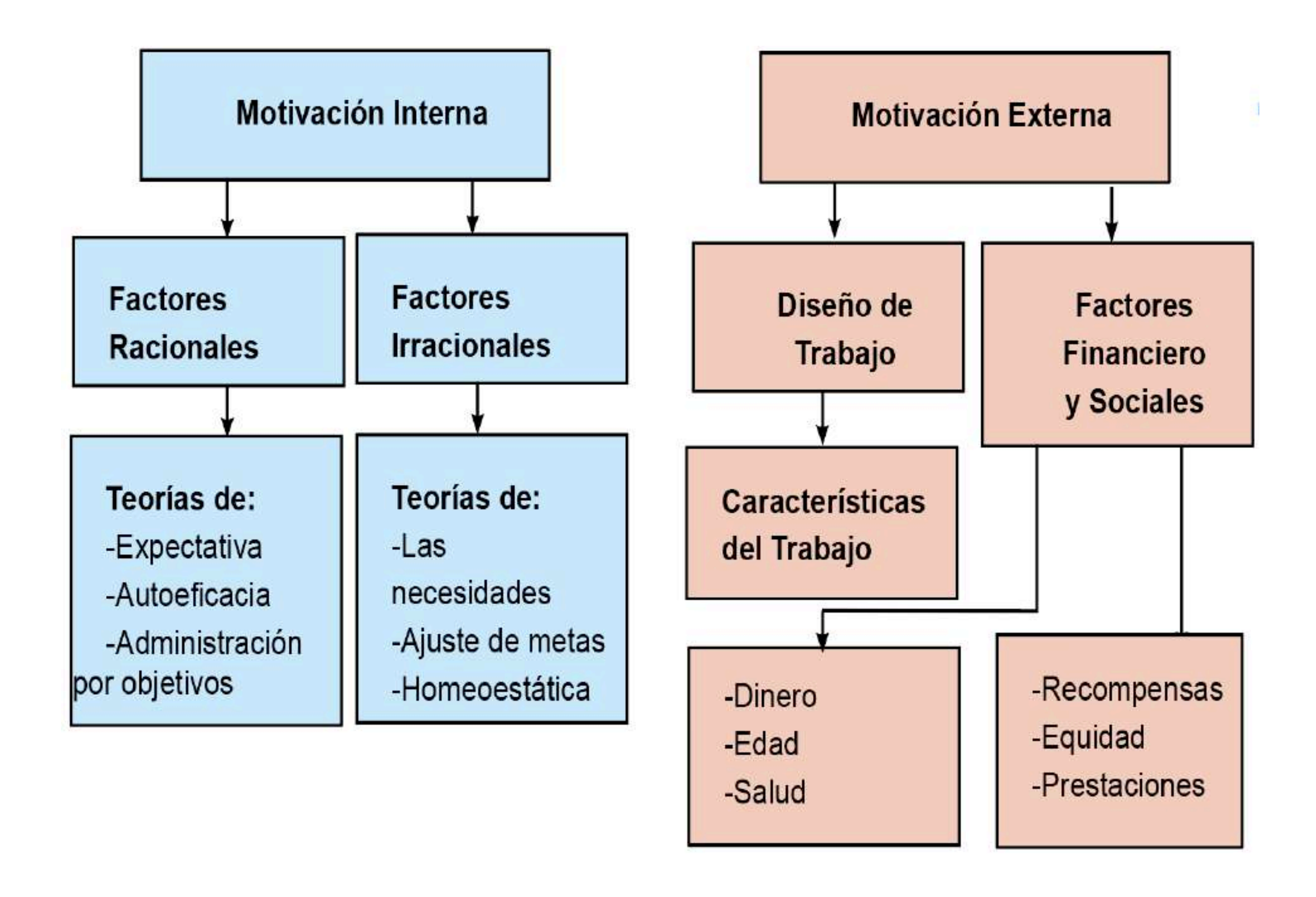
Fuente: Laegaard, (2006), con adaptación propia

6.2. Contribuciones

La motivación está basada en las emociones y objetivos. La motivación de logros está basada en alcanzar éxito y lograr todas nuestras aspiraciones en la vida. Las necesidades y deseos de la gente influyen visiblemente su comportamiento. La gente con una gran necesidad de logros prefiere trabajar con una probabilidad moderada (50%) de éxito. Para esta gente, las situaciones de bajo riesgo no representan un desafío suficiente, y las situaciones de alto riesgo son demasiado arriesgadas.

Existen varias teorías sobre la motivación, y ninguna teoría reconocida que las integre El propósito del modelo a continuación es recopilar algunas de las teorías más importantes sobre la motivación en un modelo clave, que estructura y sistematiza los muchos aspectos de la motivación. Ver **Figura 6.2**

Figura 6.2. Esquema de aproximaciones de la motivación



Fuente: Laegaard, (2006), con adaptación propia

6.2.1. Motivación interna. Factores Racionales

Esta sección trata sobre la motivación que proviene del *interior y trata tanto las necesidades conscientes como las inconscientes*. Las teorías sobre la motivación interna se pueden dividir en varios grupos .Ver **Tabla 6.1**

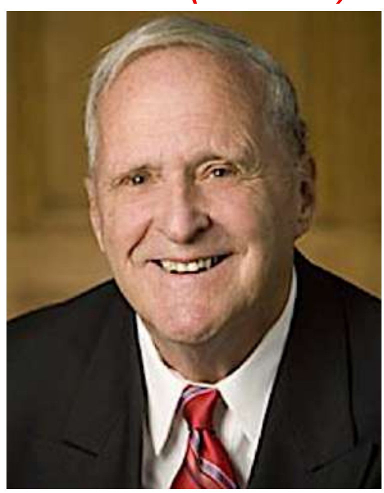
Tabla 6.1. Principales autores de las teorías de la motivación internas

Descripción
Motivación Interna **Factores Racionales:** • **Víctor Harold Vroom (1932-).** Teoría de la expectativa de la motivación • **Edwin Locke (1938-).** Teoría ajuste de metas • **Albert Bandura (1925-).** Teoría de la autoeficacia • **Robert MearnsYerkes (1876-1956)- John Dillingham Dodson (1879-1955).** Teoría de la activación óptima • **John Stacy Adams (1925-).** Teoría de la equidad • **Solomon Asch (1920-).** Teoría de la conformidad • **Peter Drucker (1909-2005).** Administración por objetivos **Factores Irracionales** Basado en las teoría de las necesidades de: • **Clayton Alderfer (1940-2015).** Teoría ERG • **David C. McClelland (1917-1998) y John W. Atkinson (1923-2003)** Basado en la teoría de ajuste de metas, de: • **Edwin Locke (1938)** Basado en la teoría homeoestática, de: • **Clark, L. Hull (1854-1952)** **Motivación Externa** **Teorías del diseño del trabajo** • **Frederick Herzberg (Herzberg 1923-2000).** Teoría de los 2 factores: higiene y motivación • **Hackman J.Richard (1940-2013) y Oldham R. Greg (1944-).** Modelo de características del trabajo • **Burrhus Frederic Skinner (1904-1990).** Teoría del refuerzo de las recompensas

• **Teoría de la trayectoria**
Factores Financiero y sociales
• **Dinero** • **Enfermedad** • **Edad**

Fuente: recopìlación y adaptación propia

6.2.1.1. Victor Harold Vroom (1932-)



La investigación principal de **Vroom** se basó en la teoría de la expectativa de la motivación, que intenta explicar por qué los individuos eligen seguir ciertos cursos de acción en las organizaciones, particularmente en la toma de decisiones y el liderazgo.

Su libro más conocido es: ***Work and Motivation*** **(1964).** En dicho libro, **Vroom** afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas. El enfoque de **Vroom** habla específicamente de la motivación para producir a partir de tres factores que determinan a los individuos para este fin.

La motivación para producir está en función de:

- Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas).
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas)
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (Relaciones entre expectativas y recompensas).

Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

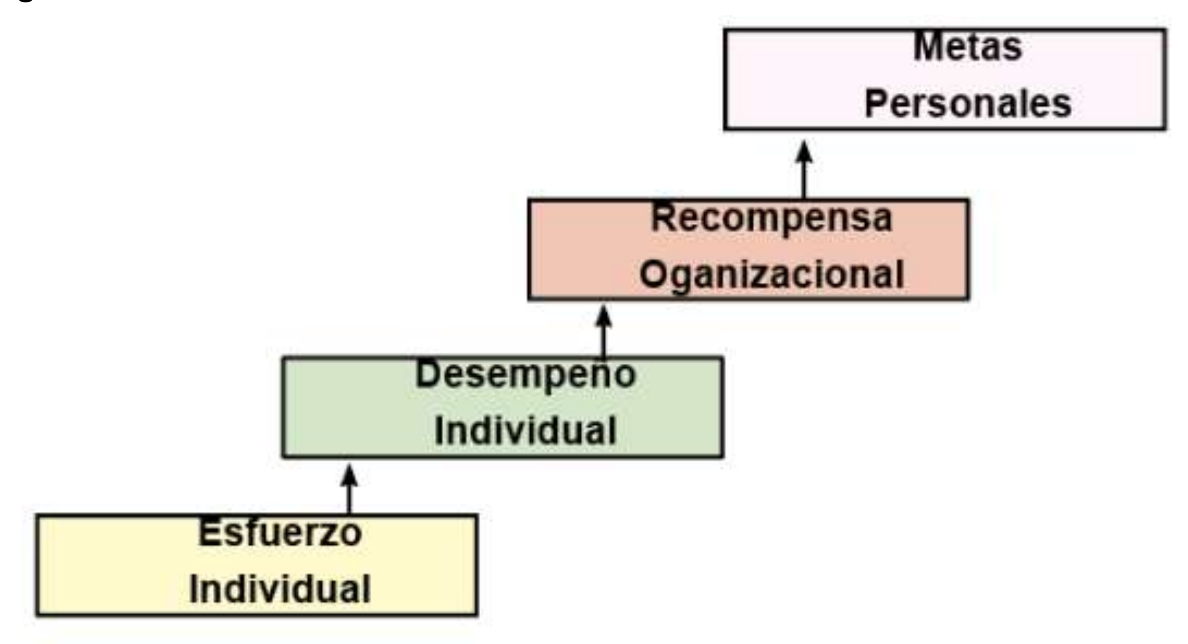
Esta teoría incluye tres elementos o variables:

- *Expectativa:* Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.
- *Fuerza:* Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, es decir, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
- *Valencia:* Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella.

La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo. Ver **Figura 6.3.**

Figura 6.3. Motivación de Vroom



Fuente: Vroom (1964) con adaptació propia

La *teoría de la expectativa de la motivación* **Vroom (1964)** intenta explicar y predecir el comportamiento motivado. Intenta responder la siguiente pregunta: ¿Qué determina la preparación de una persona para un comportamiento motivado?

La *teoría de la expectativa de la motivación* se basa en pensamientos de la ciencia racional, incluida la idea de que el comportamiento humano está controlado por un deseo de uso máximo de un comportamiento determinado. Por lo tanto, se puede usar una fórmula para expresar la teoría:

Motivación = E x I x V (Motivación = Expectativa (E) veces Instrumentalidad (I) veces Valencia (V). Motivación = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia)

Donde:

- **E** = *Expectativa,* es decir, las expectativas del empleado relevante de que su desempeño conduce al resultado deseado, es decir, que el desempeño será exitoso.
- **I** = *Instrumentalidad,* es decir, la evaluación personal de la probabilidad de diferentes recompensas como consecuencia del desempeño exitoso de la tarea. Es probable que algunas recompensas ocurran, mientras que otras tienen una probabilidad significativamente menor o muy baja.

• **V** = *Valencia*, es decir, el valor adjunto a estas recompensas por el empleado en cuestión. Algunos ejemplos de recompensas son: promoción, pago más alto, tiempo libre, crédito, etc. El factor V es el valor personal de las posibles recompensas.

Lo anterior es una fórmula matemática, y eso significa que si solo uno de los factores tiene un valor muy bajo (por ejemplo, si las expectativas de éxito son muy bajas, o el valor personal de las posibles recompensas es muy bajo, o la instrumentalidad de las recompensas positivas es muy bajo), la motivación total también será baja. Según la teoría, la motivación solo existe si existe una cierta coincidencia entre la probabilidad de éxito, la expectativa de que habrá recompensas y el valor de estas recompensas para el empleado en cuestión. En resumen, la motivación está controlada por la fe del empleado en una conexión positiva entre los **esfuerzos, el éxito y el valor de recompensa**.

Los estudios han demostrado que *la teoría de la expectativa de la motivación es una teoría bastante confiable*. Sin embargo, su mayor problema es que depende de la capacidad del hombre para tomar decisiones racionales (entre el comportamiento que resulta en recompensas altas y bajas respectivamente). De esta forma, solo una minoría de personas es capaz de comprender la conexión exacta entre los esfuerzos, los resultados y los valores de recompensa, por lo tanto, *la teoría no puede explicar todas las diferencias en el comportamiento organizacional.*

En general, es difícil predecir con precisión el grado de éxito o saber exactamente qué recompensas son posibles, o hacer una comparación precisa del valor de diferentes recompensas. Ver **Tabla 6.2**

Tabla 6.2. Implicaciones para el administrador la teoría de la expectativa

Descripción
• Es importante que una recompensa por un buen desempeño tenga un valor real para el empleado. Esto se puede decidir preguntándole al empleado qué es valioso para él, por ejemplo, durante sus evaluaciones. • Debe ser posible distinguir entre el éxito y el fracaso. Se deben establecer criterios claros de éxito para que las partes acuerden el criterio para resultados exitosos. • Es importante que el empleado pueda evaluar sus propias competencias de manera realista. La autoeficacia exagerada crea motivación pero casi no tiene éxito, y la falta exagerada de autoeficacia reduce la motivación a pesar de la gran probabilidad de éxito.

• El sistema de recompensas debe estar estructurado de manera que permita un mejor rendimiento para generar mejores recompensas. • La capacitación y el *coaching* son tareas administrativas importantes con el fin de crear la autoeficacia necesaria. • La percepción de los empleados de la conexión entre el esfuerzo y la recompensa a menudo es parte del llamado **contrato psicológico** que el empleado hace con la empresa cuando es contratado. Aquí, las expectativas mutuas, que en un alto grado serán esenciales para la percepción del empleado de las posibles recompensas, se reconcilian.

Fuente: Vroom (1964) con adaptación propia

El contrato psicológico debe discutirse continuamente con el fin de crear la claridad necesaria y hacer los ajustes para que el contrato corresppnda a las condiciones reales.

Para concluir, el modelo de expectativas de **Vroom** afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en tal forma que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que esperen que les produzca recompensas.

Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien:

1. El incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y
2. Esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Ver **Tabla 6.3**

Tabla 6.3. Principales obras de Víctor H. Vroom

Descripción
• 1973. Con Yetton, P.W. *Leadership and Decision-Making.*USA: University of Pttsburgh Press • 1988. *The New Leadership. Managing Participation in Organizations.*USA:Prentice Hall College Div • Vroom H. V. (1964). *Work and Motivation.* Con Jagon A.G. USA: Jossey Bass • Clark, L. Hull (1854-1952), Sigmund Freud (1856-1939) y Kurt Lewin (1890-1947)

Fuente: recopilación y adaptación propia

6.2.1.2. Albert Bandura (1925-)



Es conocido como el creador de la *teoría de la autoeficacia***,** un importante contribuyente a la teoría de aprendizaje social, y responsable del experimento del muñeco Bobo sobre el comportamiento agresivo de los niños. El concepto de la influencia de la autoeficacia en la motivación es relativamente nuevo dentro de la investigación motivacional. **Bandura (1999)** define la autoeficacia como:

"…la fe en la propia capacidad de movilizar la motivación, los recursos cognitivos y la capacidad de elegir las acciones correctas en relación con las expectativas específicas..."

Una gran parte de la investigación en esta área se ha concentrado en el llamado *efecto Pigmalión / Golem*. El *efecto Pigmalión* se refiere a la noción de que, *al comunicar altas expectativas, es posible fortalecer la autoeficacia y, por lo tanto, mejorar el rendimiento.* En contraste, *el efecto Golem* se refiere a la noción de que *al comunicar bajas expectativas, la autoeficacia y, por lo tanto, el rendimiento, disminuyen.*

Ha habido cierta discusión acerca de si la *autoeficacia* es única o, en términos generales, un subproducto de la experiencia de tareas anteriores y no tiene influencia como tal en las consideraciones motivacionales sobre tareas futuras; en otras palabras: ¿es la autoeficacia únicamente un producto de las propias consideraciones con respecto a la tarea específica, o es la autoeficacia un producto de las experiencias de uno de tareas anteriores similares?

Dicho brevemente, *esto significa que el gerente debe comunicar altas expectativas con respecto al desempeño del empleado y asegurarse de que todo temor infundado a fallar se discuta a fondo. Como se mencionó en la sección sobre de la teoría de la expectativa, cualquier expectativa negativa del propio éxito será una motivación destructiva.*

Los empleados generalmente tienen un buen reconocimiento de su propia capacidad, pero en relación con las nuevas tareas, es especialmente importante mantener que las competencias existentes constituyen una base sólida para el éxito.

Las entrevistas de coaching y evaluación generalmente funcionan como la sala dialógica en la que se expresan estas expectativas. Ver **Tabla 6.4**

Tabla 6.4. Obra relevante de Bandura

Descripción
• 1987. *Pensamiento y acción: Fundamentos sociales*. Barcelona, Spain: Martínez Roca. ISBN 8427011628.16 • 1999. *Auto- Eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual. (J. Aldekoa, Trad.)* Bilbao: Desclée de Brouwer. • 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. • 1991. *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive* mechanisms. *IPerspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation* (Vol. 38, 69–164). Lincoln: University of Nebraska Press. • 1992. Social cognitive theory of social referencing. In S.Feinman (Ed.), Social referencing and the social construction of reality in infancy (175 – 208). New York: Plenum. • 1995. Self-efficacy in changing societies. Cambridge, England : Cambridge University Press. • 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman. • 1999a. A social cognitive theory of personality. In L.Pervin & O.John (Eds.), Handbook of personality (2nd ed.154–196). New York: Guilford. • 1999b. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. Personality and Social Psychology Review, 3, 193–209. • 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. Annual Review of Psychology, 52, 1–26. • 2002. Social cognitive theory in cultural context. Journal of Applied Psychology: An International Review, 51, 269–290. • Bandura, A. (in press). Reflexive empathy: On predicting more than has ever been observed. Behavioral and Brain Sciences.

• 1996a.Bandura, A., Barbaranelli, C., Capara, G. V., & Pastorelli, C.Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. Journal of Personality and Social Psychology, 71, 364–374.

• 1996b. Con , Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C.. Multifaceted impact of self-efficacy beliefs on academic functioning. Child Development, 67, 1206–1222.

• 1999. Bandura, A., Pastorelli, C., Barbaranelli, C., & Caprara, G. V. Self-efficacy pathways to childhood depression. Journal of Personality and Social Psychology, 76, 258–269.

• 1966. Con Rosenthal, T. L. Vicarious classical conditioning as a function of arousal level. Journal of Personality and Social Psychology, 3, 54–62.

• 1959. Con Walters, R. H.. Adolescent aggression. New York: Ronald Press.

Fuente: obra de Bandura con recopilación y adaptación propia

6.2.1.3. Edwin Locke (1938-)



La teoría del ajuste de metas fue desarrollada por **Locke en 1968**, con el fin de explicar las acciones humanas en situaciones de trabajo específicas. *El supuesto básico de la teoría es que los objetivos e intenciones son cognitivos e intencionales, y que sirven como mediadores de las acciones humanas.*

Los dos hallazgos más importantes de esta teoría son: *que el establecimiento de metas específicas (por ejemplo, quiero ganar 500 más al mes) genera mayores niveles de rendimiento que el establecimiento de objetivos generales (por ejemplo, quiero ganar más dinero), y que las metas que son difíciles de alcanzar son linealmente y*

positivamente relacionados con el rendimiento. Cuanto más dura sea la meta, más de una persona trabajará para llegar a ella.

Los objetivos deben tener un contenido e intensidad de la meta. El **contenido** se refiere a lo que realmente quiere lograr (por ejemplo, quiero ganar 500 más al mes). *La intensidad* se refiere a la cantidad de recursos físicos y mentales necesarias para crear y alcanzar el contenido. El modelo original propuesto por **Locke** consistió en los pasos:

Los estímulos del medio ambiente →Evaluación cognición intenciones → Configuración de la meta → Rendimiento.

Una *meta* es aquello que una persona se esfuerza por lograr. **Locke** afirma que la *intención* de alcanzar una *meta* es una fuente básica de motivación. Las **metas** son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos. Nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

A finales de los años 60, **Edwin Locke** propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, *autoeficacia. Locke*, afirma que *la autoeficacia es la creencia que tiene el individuo en que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en determinada tarea.*

Si quiere lograr una meta, debe verla primero en su mente. Las *metas* le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuanto *esfuerzo* será necesario desarrollar. Las *metas* pueden tener varias funciones:

- Movilizar la energía y el esfuerzo.
- Aumentar la persistencia.
- Ayudar a la elaboración de estrategias.
- Centrar la acción y la atención estando más atentos en la tarea.

Sin embargo, para que la fijación de metas sean realmente útiles, deben ser:

específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr.

En conclusión, el establecimiento de *metas específicas* (por ejemplo, quiero ganar $500.00 más al mes) generan mayores niveles de rendimiento que el establecimiento de objetivos generales (Por ejemplo, quiero ganar más dinero).

Además, las metas que son difíciles de alcanzar son linealmente y positivamente relacionadas con el rendimiento. Ver **Figura 6.4.**

Figura 6.4. Teoría de la fijación de metas de Locke

Metas
Factores
Requisitos
Compromiso
Cultura
Eficacia
Tipo Tareas
Participación
Confianza
Metas concretas
Metas alcanzadas
Retroalimenta-ción

Fuente: obra de Locke con recopilación y adaptación propia

6.2.1.4. Clark L. Hull (1854-1952)



Explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. También sirven para explicar conductas originadas en desequilibrios psicológicos o mentales por emociones o enfermedades mentales.

La *homeostasis* es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis, pues de lo contrario la vida del organismo peligraría. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a **Hull.**

Para **Hull**, el impulso es una consecuencia de la necesidad. Cuando una necesidad perturba el equilibrio interno de un organismo, se pone en funcionamiento un mecanismo tendente a lograr su restablecimiento. La **motivación** será la urgencia de ese organismo por recuperar el equilibrio.

Para el caso de los humanos **Hull** reconoce la existencia de impulsos secundarios, aprendidos a partir de los primarios y añade a la teoría otra fuente de motivación pero esta vez externa al organismo: el incentivo.

La teoría se basa en el concepto fisiológico de **homeostasis**, es decir, tendencia interna que tiene todo organismo de corregir desequilibrios internos y así mantener un estado normal:

- Se produce un desequilibrio interno.
- Éste da lugar a un estado de necesidad.
- Esto se corrige a través de un motivo incentivo (**buscar comida**)

- Conducta consumadora.

Se produce un equilibrio: reducción del impulso o reducción de él (*saciedad*). Ver **Figura 6.5**

Figura 6.5. Teoría homeostática

Carencia
(Bajo nivel glucosa)
Necesidad
(Hambre)
Re-equilibrio
(Aumento nivel glucosa)
Anulación
Impulso
(Búsqueda alimento)
Reequilibrio
(Aumento nivel glucosa)
Reequilibrio
(Aumento nivel glucosa)

Fuente: obra de Hull con recopilación y adaptación propia

De acuerdo a **Hull**, cuando nos encontramos en un *estado de necesidad* aumenta el impulso, o la motivación, para llevar a cabo un comportamiento que sabemos por experiencia que la satisface.

Para que la conducta sea ejecutada es necesario que el hábito tenga una cierta fuerza y que el refuerzo que se obtendrá por el comportamiento motive al sujeto. La fórmula que creó **Hull** para explicar la motivación es la siguiente:

Potencial de conducta = Fuerza del hábito (número de refuerzos obtenidos hasta el momento) x Impulso (tiempo de privación de la necesidad) x Valor de incentivo del refuerzo.

Sin embargo, la teoría de **Hull** fue cuestionada por el conductismo proposicional de **Edward C. Tolman,** que tuvo un mayor éxito a causa de la introducción de variables cognitivas (las expectativas) y demostró que puede haber aprendizaje sin necesidad de refuerzo. Tal hecho puso en cuestión la base de los planteamientos de **Hull.**

Hull (et al. 1940) llevó a cabo investigaciones con las que demostró que sus teorías podían predecir y controlar el comportamiento. Sus trabajos más significativos fueron ***Mathematic-Deductive Theory of Rote Learning*** **(1940)**, y ***Principles of Behavior*** **(1943)**, los cuales establecieron su análisis del aprendizaje y condicionamiento animal como la teoría dominante del comportamiento de su tiempo.

El *modelo de Hull* está apoyado en términos evolutivos: Los organismos sufren privación, la privación crea necesidades, las necesidades activan pulsiones; el comportamiento es dirigido a metas y alcanzar metas tiene valor de supervivencia.

Impulso es tendencia la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio interno, es a su vez provocada por una **carencia**. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro.

Una *necesidad* usualmente procede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada. A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, estas se consideran como productoras de *impulsos (drives)* animales primarios. La **fórmula de Hull** para determinar la motivación, basado en el impulso, es:

sEr = sHr * D * K , ó

Conducta motivada = **f(sEr) = f(D*K*sHr).** Es decir, el potencial de reacción es igual a la fuerza del hábito (medido por número de refuerzos) por la pulsión (medido en tiempo de privación) por el valor de incentivo del estímulo.

Donde:

sEr = potencial de excitación (probabilidad de que el organismo produzca **r** respuesta ante **s** estímulos),

sHr = fuerza de la costumbre (derivada de ensayos de condicionamiento anteriores),

D = drive, fuerza de la unidad (determinado por, por ejemplo, las horas de privación de alimentos, agua, etc.

K: motivación de incentivo o cantidad y calidad de la recompensa. Es decir, el potencial de reacción es igual a la fuerza del hábito (medido por número de refuerzos) por la pulsión (medido en tiempo de privación) por el valor de incentivo del estímulo.

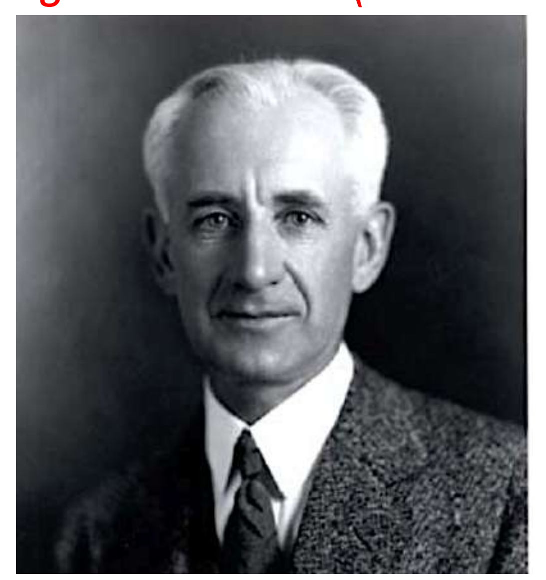
Hull planteó que el aprendizaje es un modo de adaptación a los retos del medio que favorece la supervivencia de los seres vivos. Lo define como un proceso activo de formación de hábitos que nos permiten reducir los impulsos, como el hambre, la diversión, la relajación o la sexualidad. Estos pueden ser básicos o adquiridos por condicionamiento.

Se le acredita a **Hull** el haber comenzado el estudio moderno de la hipnosis. Su obra ***Hypnosis and Suggestibility*** **(1933)** fue un estudio riguroso del fenómeno usando análisis estadístico y experimental. Los estudios de **Hull** enfáticamente demostraron de una vez por siempre que la hipnosis no tiene ninguna relación con el sueño.

El resultado fue poner coto a las extravagantes afirmaciones de los hipnotistas, especialmente en relación a mejoras extraordinarias de la cognición o bien de los sentidos bajo hipnosis. Los experimentos de **Hull** mostraron la realidad de algunos fenómenos tales como la *anestesia hipnótica* y la *amnesia post-hipnótica*.

La hipnosis podía inducir aumentos en ciertas habilidades físicas y cambiar los umbrales para la estimulación sensorial. **Hull** es famoso por su típica inducción hipnótica en la cual podía mirar directamente a los ojos hasta que el sujeto quedaba inducido.

6.2.1.5. Robert MearnsYerkes (1876-1956)- John Dillingham Dodson (1879-1955)




A menudo muchos deportistas experimentan estados de ansiedad desmedidos (hiperactivados) antes de una competencia que se traducen luego en una merma de su rendimiento por causas motoras, fisiológicas o cognitivas. En el otro extremo tenemos a los deportistas que en vez de incrementar los niveles de activación antes de una competencia expresan estados de apatía, desinterés, etc, obteniendo también menores rendimientos a lo esperado.

La psicología del deporte ha estudiado la relación activación vs rendimiento deportivo a través de la investigación de profesionales como Yerkes y Dodson (1908), *donde cierta cantidad de estrés es necesario en nuestras vidas,* cuando los niveles de éste son saludables, representa parte del proceso de adaptación humana, primordial para la supervivencia, ya que prepara y estimula al cuerpo para responder a los estímulos y ponerse en acción.

Se necesitan niveles de estrés adecuados para que el cuerpo pueda desempeñar sus funciones de manera apropiada. Al perdurar los estados de ansiedad y estrés o que sobrepasan los niveles óptimos de activación durante largo tiempo, esto tiene un efecto nocivo en la vida de las personas y neurológicamente corresponde a una respuesta de activación fisiológica poco adaptable a las circunstancias que se experimentan, siendo así, los niveles de rendimiento, atencionales, motivacionales y de productividad del individuo pueden ir en detrimento; hay personas que viven bajo

ese yugo de manera constante y por mucho tiempo, es cuando llega a ser crónico produciendo un impacto negativo en la vida de las personas.

Así, se presenta el constructo *arousal* como un término que corresponde al nivel de activación cortical que es regulado por el sistema de activación reticular ascendente (**SARA**), cuando el nivel de excitación y de activación es muy alto puede indicar distrés o *estrés negativo,* cuando aumenta hasta que la persona comienza a experimentar estados de ansiedad mayores, crisis de angustia o ataques de pánico, se reflejan en una disminución de la efectividad en su desempeño.

Gould & Krane (1992) definen el ***arousal*** como:

"…es una activación general fisiológica y psicológica del organismo, que varía en un continuo que va desde el sueño profundo hasta la excitación intensa..."

La *excitabilidad cortical* es una medida de la respuesta de la corteza a la estimulación. Existe gran activación cortical cuando estamos en estado de alerta, o en *vigilia,* lo que nos permite la realización de varias operaciones mentales y físicas, la alta demanda existente en el estado de vigilia aumenta la actividad cortical de las neuronas.

Cuando existe mayor activación cortical, el individuo tiene la habilidad de producir respuestas y movimientos de manera más ágil, sin embargo al ir sobrepasando los niveles óptimos, tiende a decaer el desempeño, el rendimiento y la motivación, pues la persona no puede continuar con el mismo ritmo que llevaba, por eso es importante aprender a modular los niveles de ansiedad y estrés.

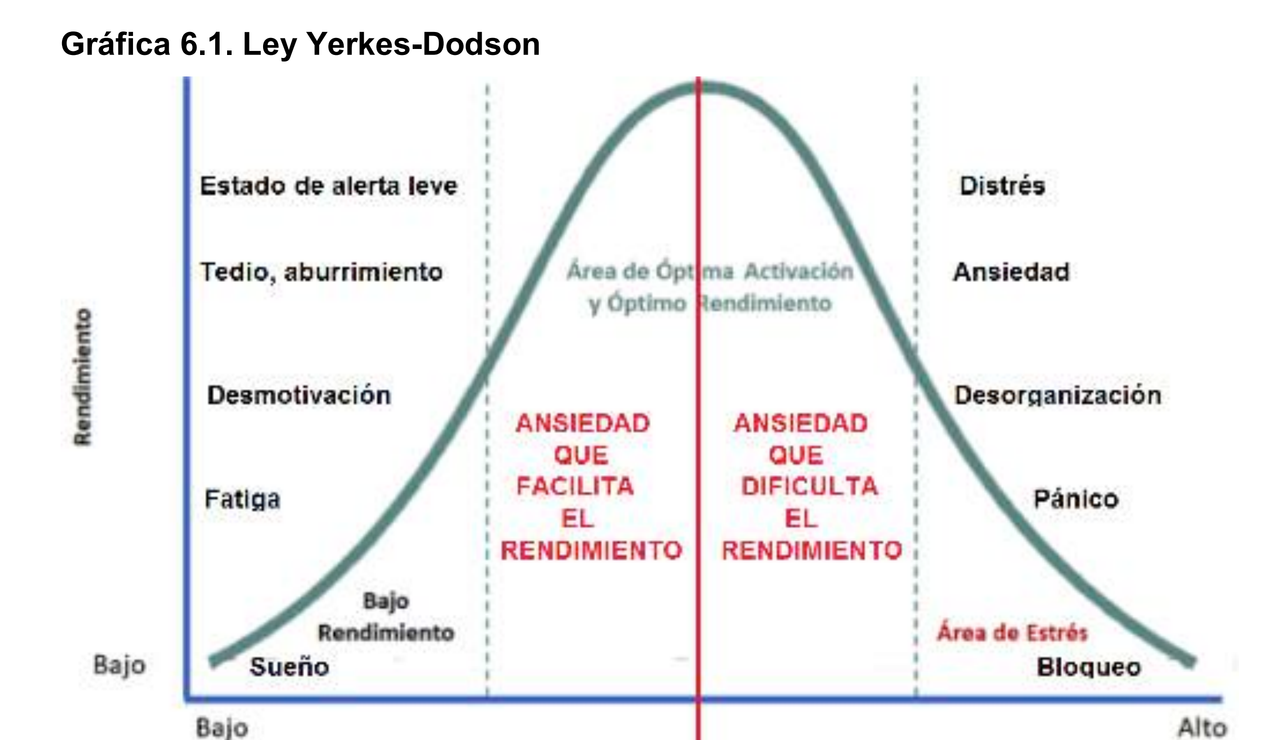
La ley de Yerkes y Dodson (1908) en su obra: *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation y* gráficamente se representa por medio de una curva en forma de campana o una *U* invertida.

Esta ley fue propuesta por **Robert M. Yerkes y John Dillingham Dodson (1908)** que tiene su base neurobiológica en la activación cortical y la influencia que ésta tiene sobre el desempeño. Dicha Ley, afirma que:

"…*el rendimiento tiende a mejorar cuando las personas poseen un nivel óptimo de arousal o activación, en cambio, cuando el nivel sobrepasa o se ubica por debajo de él, en ambos casos el desempeño, tiende a decaer significativamente…".*

Ver **Gráfica 6.1**.

Gráfica 6.1. Ley Yerkes-Dodson



Fuente: Yerkes-Dodson (1908) con adaptación propia

La investigación ha mostrado que en las diferentes actividades que realizamos varían los niveles de *arousal* necesarios para un óptimo rendimiento, cada individuo tiene un nivel óptimo de activación. Como se puede apreciar en la gráfica, la curva ascendente de la campana representa la parte energetizante del efecto *arousal* y el descenso es causado por los efectos negativos del distrés, en ambos casos los niveles de *arousal* afectan el desempeño de procesos cognitivos como la atención, la memoria, el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones, entre otro

El cerebro, para adaptarse y protegese funge como un *detector de amenazas y peligros.* Cuando se tiene una preocupación muy grande, tanto que no puede *sacársela de la cabeza*, le restará atención y energía a otras tareas que tienes que desempeñar a lo largo del día, en ocasiones puede afectar el avance de otras actividades pendientes, dado que el cerebro busca sobrevivir, por lo que responde primero ante los peligros. Cuando la amenaza, ya sea real o percibida, hace que los niveles de arousal sobrepasen los óptimos, entonces el funcionamiento adecuado disminuirá.

Aplicar la ley de **Yerkes y Dodson** puede mejorar el desempeño en los distintos ámbitos en los que la persona interacciona como pudiera ser: el académico, el deportivo, el empresarial e incluso dentro del hogar. Es importante identificar los niveles de estrés y motivación a los que puede llegar una persona y no exceder la dificultad de las tareas que realiza el individuo para que no decaiga su rendimiento.

Un organismo sano busca *la homeostasis,* estar en el justo medio corresponde a los niveles óptimos de desempeño y al equilibrio, cuando existe la justa medida entre la motivación y el estrés sano, se produce una respuesta que ayuda a adaptarnos y a tener un adecuado afrontamiento de la situación, ya sea en casa, en la escuela o en ela tarea que realizamos:

"*…el estado ideal de rendimiento, se caracteriza por una sensación de relajación y soltura, de calma, quietud interna, sin ansiedad o nerviosismo; una sensación de estar cargado energéticamente, de optimismo y actitud positiva; un sentimiento de goce y diversión en la competición…"*

En el área organizacional puede ser un recurso valioso el conocimiento de la ley de **Yerkes y Dodson**, pues el exceso de estrés y de ansiedad generalmente influye en la productividad y el rendimiento de los trabajadores negativamente. Cuando se quiere lograr buenos niveles de productividad dentro de la empresa u organización debe existir un ambiente laboral que motive a los empleados y se les reconozca de alguna manera cuando su desempeño es bueno.

El *arousal* brinda energía para poder realizar las actividades físicas, desde las moderadas hasta las intensas como en el caso de los deportes extremos y aquellos que requieren de grandes exigencias motoras específicas de acuerdo a la actividad física realizada. Tareas que requieren de persistencia pueden ser realizadas mejor con altos niveles de arousal para incrementar la motivación.

Por esta razón, gerentes, jefes, maestros y entrenadores, presionan constantemente *con la obtención de resultados en cierto periodo de tiempo, para que no decaiga el rendimiento,* el desempeño, la motivación, la atención en las tareas y la productividad misma.

Académicamente, al incrementar el *arousal* sobrepasando el nivel óptimo del mismo, debido a una situación muy estresante para la persona, por ejemplo, ese aumento de la activación cortical producirá una reducción en la efectividad del

desempeño de las tareas. En cambio, el equilibrio emocional puede hacer que se incremente el aprendizaje. Así:

"…mientras más compleja sea una tarea de aprendizaje, más bajo será el nivel de la emoción que puede tolerarse antes de que disminuya el nivel de rendimiento…"

Existe una correspondencia entre los óptimos niveles de motivación sobre el rendimiento y el desempeño. Los impulsos motores se movilizan con mayor facilidad que los impulsos intelectuales, pues requieren a menudo de una motivación muy compleja. En parte por eso, se deben tomar en cuenta las características personales.

Libet (1985) en su obra**:** ***Unconscious Cerebral Initiative and the Role of Conscious Will in Voluntary Action*,** demostró que el cambio potencial en el cerebro sucede antes de que el sujeto *mentalmente decida* qué movimiento o acción debe emprender, este fenómeno está relacionado con los mecanismos de alerta cerebral.



6.2.1.6. John Stacy Adams (1925-)



La *teoría de la equidad* intenta explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones de tarifas / distribuciones injustas de recursos dentro de las relaciones interpersonales. una de las teorías de la justicia.

La *teoría de la equidad* fue desarrollada en 1965 por **John Stacy Adams**, quien afirmó que:

"…los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás" (**Adams, 1963**).

La creencia es el trato justo del valor de personas lo que les provoca motivación para mantener la imparcialidad que se mantiene dentro de las relaciones de la organización y con sus compañeros de trabajo. La *estructura de la equidad* en el lugar de trabajo está basada en la proporción de insumos a los resultados. Insumos son las contribuciones hechas por el empleado de la organización. **Ver Figura 6.6**

Figura 6.6. Teoría de la equidad

Aportes

Retornos

Lo que pongo en mi trabajo: tiempo, esfuerzo, habilidad, lealtad, confianza, etc

Lo que recibo de mi trabajo: pago, bonos, reconocimientos, satisfacción, etc.

Fuente: Adams (1963) con adaptación propia

Una manera de verlo es con esta fórmula donde se comparan los motivadores internos y externos del mismo individuo con relación a los demás:

Mi aportación/ Mi remuneración=

La aportación del otro/ La remuneracion del otro

Por lo tanto, un individuo tendrá en cuenta que se trató bastante si percibe la proporción de sus aportaciones a sus resultados equivalentes a los que le rodean y sería aceptable para un colega más alto a recibir una indemnización mayor, puesto que el valor de su experiencia (y entrada) es mayor que el propio.

Los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. *Percibimos lo que obtenemos de un puesto (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos),* y luego comparamos nuestra relación resultados-insumos con la relación resultados-insumos de otras personas en nuestra misma situación. Si percibimos que nuestra rela-ción es igual a la de las otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio.

Percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando vemos que la relación es desigual**,** *experimentamos tensión por la equidad*.

J. Stacy Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que corrija la situación; el punto de referencia que elija el empleado agrega más complejidad a la teoría de la equidad. Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

- *Auto-interno:* Las experiencias de un empleado en un puesto diferente den-tro de la organización en la que trabaja actualmente.
- *Auto-externo:* Las experiencias de un empleado en una situación o un pues-to fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
- *Otro-interno:* Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- *Otro-externo:* Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

De esta forma, los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos. Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los emplea-dos perciben una desigualdad, tienden a tomar una serie de *alternativas***:**

- *Cambiar sus insumos* (por ejemplo, no invertir tanto esfuerzo).
- *Cambiar sus resultados* (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor canti-dad de unidades de menor calidad).
- *Distorsionar las percepciones de ellos mismos* **(**por ejemplo*: solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más arduamente que los demás*).

- *Distorsionar las percepciones de otras personas* (por ejemplo: *el puesto de Miguel no es tan deseable como yo creía*).
- *Escoger un punto diferente de referencia* (por ejemplo: *puede ser que no gane tanto como mi cuñado, pero estoy ganando mucho más que mi padre cuando él tenía mi edad*).
- *Salirse del campo* (por ejemplo: *renunciar al puesto*).

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo se preo-cupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Formulan juicios acerca de la relación entre sus insumos y sus resultados, y los insumos y resultados de otras personas. Con base en los insumos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la capacidad, uno compara los resultados, como el nivel de sueldo, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su relación resultados-insumos con respecto de otros, se da lugar a la tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación.

6.2.1.7. Solomon Asch (1920-)



Se volvió famoso en la década del 1950 debido a los experimentos que condujo sobre la conformidad, donde se demostró que la presión social sobre las personas puede inducirlas voluntariamente al error. El referido *experimento sobre conformidad* fue uno en el cual a los participantes se les mostrba una tarjeta con una línea impresa en ella, seguidamente se les mostraba otra tarjeta en la cual aparecían tres líneas impresas, cada una con una etiqueta diferente (a, b, y c). Se solicitó a cada participante

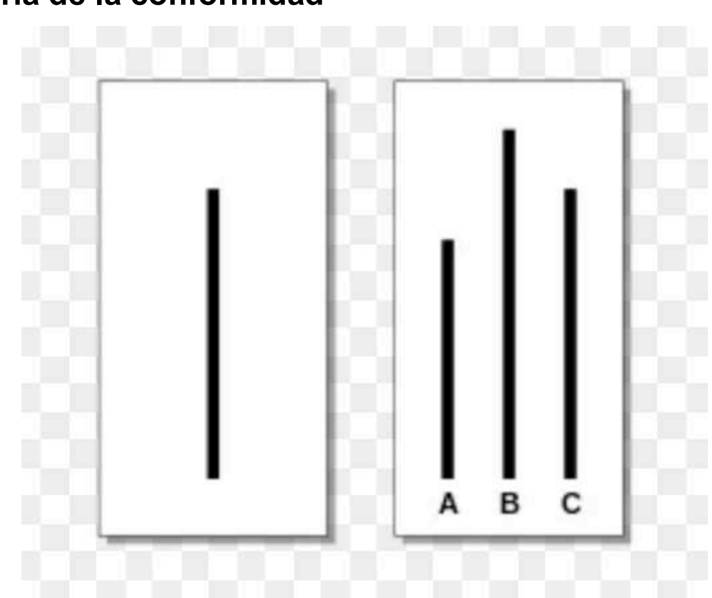
en el experimento que indicara cuál de las líneas etiquetadas coincidía con la línea mostrada en la primera tarjeta.

Al principio, el participante se sentía muy confiado, en la medida que daba respuestas correctas junto a los otros participantes. Pero luego, los otros *participantes*, ubicados en frente del sujeto, empezarían a dar en conjunto una respuesta errónea.

Solomon Asch (1955) lo describe en su obra**: *Opinions and social pressure*,** en donde pensaba que la mayoría de las personas no se conformaría con algo obviamente erróneo, pero los resultados mostraron que un alto número de participantes dieron la respuesta incorrecta. Por otro lado, **Solomon** se preguntó: ¿qué sucede cuando se presenta un estímulo activador de la emoción y luego se retira?

Considérense, por ejemplo, las reacciones de una adolescente a la que se le deja por primera vez un coche. Al principio se pondrá muy contento y excitado. La excitación se irá apaciguando conforme pase el tiempo. No obstante, seguirá contenta. Si después de un día o dos ya no puede disponer del coche, sus emociones no volverán a la neutralidad. Lo más probable es que poco después de devolver el coche lo eche de menos. Esta añoranza irá desapareciendo gradualmente. Ver **Figura 6.7**

Figura 6.7. Teoría de la conformidad



Fuente: Solomon (1955) con adaptación propia

Es obvio que los diferentes estímulos activadores de la emoción provocan tipos diferentes de respuestas emocionales. Sin embargo, todos los patrones de cambios emocionales parecen tener ciertas características comunes. Solomon y sus colaboradores han llamado a estas características patrón estándar de la dinámica afectiva.

La aparición del estímulo *activador de la emoción*, como puede ser recibir un coche, suscita una respuesta emocional intensa (alegría), que rápidamente alcanza su punto máximo. Esta reacción extrema va seguida de una fase de adaptación, durante la cual la respuesta emocional disminuye un poco hasta alcanzar el nivel de equilibrio.

El estímulo (el coche) continúa produciendo emoción (alegría) durante el estado de equilibrio. Cuando cesa el estímulo (cuando la adolescente tiene que devolver el coche), el estado emocional se transforma rápidamente y aparecen unos sentimientos contrarios a los que se producían en presencia del estímulo. La adolescente ya no está contenta y anhela el coche. Esta inversión del estado emocional, llamada posrreacción afectiva, decae gradualmente a medida que el sujeto vuelve a su estado normal.

Según la *teoría del proceso oponente de la motivación***,** las respuestas emocionales estimuladas por un acontecimiento externo se contrarrestan en el organismo mediante un proceso oponente. Se supone que este proceso compensatorio u oponente se fortalece con cada nueva aparición dando lugar a una reducción de las respuestas emocionales primarias si el estímulo se repite con frecuencia.

6.2.1.8. Peter Drucker (1909-2005) y la administración por objetivos

La Administración por Objetivos (**APO**), también denominada dirección por objetivos, es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. El término *administración por objetivo*s, fue popularizado por **Peter Drucker (1954):** ***The Practice of Management.***

La esencia de la **APO** es el establecimiento de metas participativas, la elección de curso de las acciones y la toma de decisiones. Una parte importante de la administración por objetivos es la medición y la comparación del desempeño real del

empleado con las normas establecidas. Idealmente, cuando los propios trabajadores han estado involucrados en el establecimiento de metas y la elección del curso de acción a seguir, es más probable que cumplan con sus responsabilidades, pero no se debe a que todo pase.

La **APO** se basa en la noción de que la mayor parte del comportamiento humano se basa en elecciones inconscientes de objetivos e intenciones. La acción tiene una dirección y un resultado deseado.Las técnicas para establecer objetivos son el uso práctico de varias teorías motivacionales, especialmente la teoría de la expectativa. La noción es que los objetivos y el proceso de establecimiento de objetivos en sí pueden tener una influencia positiva en la motivación y, por lo tanto, en el desempeño.

Los objetivos son efectivos como un mecanismo de motivación, y hay varias explicaciones para eso:

• **Estar obligado a cumplir un objetivo** crea un enfoque en las actividades relevantes para el objetivo y elimina la atención de las actividades no relevantes para el objetivo.

• **Los objetivos crean energía,** y los objetivos desafiantes generan mayor esfuerzo que los objetivos fáciles.

• **Los objetivos crean persistencia.** Los objetivos elevados extienden el esfuerzo y los plazos ajustados aumentan la

ritmo de trabajo

• **Los objetivos motivan a los empleados** a usar sus conocimientos y habilidades para alcanzar el objetivo.

• El principal factor motivador puede no ser los objetivos per se, sino la experiencia como su atractivo, relevancia e importancia para el desarrollo personal y el bienestar.

En cierto sentido, se puede argumentar que l**os objetivos positivos benefician tanto a la empresa como al empleado** de tal manera que se toman en cuenta los intereses y las intenciones de ambas partes.

Desde el punto de vista de la empresa, los objetivos se deben desglosar y componer de una manera que permita que el comportamiento y el desempeño de los empleados se mantengan unidos en un todo equilibrado.

Desde el punto de vista de los empleados, los objetivos claros y aceptados generan mejores posibilidades de independencia y autonomía en el trabajo, es decir, lo que en algunas conexiones se denomina autogestión.

En estos días, muchas empresas están reestructurando la asignación interna de tareas y responsabilidades. Las consecuencias pueden ser menos capas de gestión, matrices o estructuras de proyectos, subcontratación y redes, y una gestión más descentralizada en todos los niveles. Este desarrollo provoca una mayor necesidad de un mayor acuerdo y aceptación y claridad de los objetivos. Esto no necesariamente lleva a la implementación de más sistemas de medición, pero el desarrollo aumenta la necesidad de comunicación interna y diálogo.

La investigación indica que:

- Los objetivos altos y concretos influyen positivamente en el rendimiento.
- La retroalimentación es importante cuando los objetivos son altos y concretos
- Los objetivos aceptados fortalecen la motivación y el desempeño, lo que está conectado con el hecho de que
- Los objetivos, que se establecen conjuntamente, a menudo son un poco más ambiciosos que los objetivos establecidos solo por el gerente.
- Los objetivos tienen un impacto pobre o incluso negativo cuando se trata de tareas nuevas o complejas.

Con miras a formar y dirigir el comportamiento organizacional, los objetivos son herramientas gerenciales importantes. Generalmente, se asume que para tener el efecto completo, los objetivos deben cumplir con las siguientes condiciones:

Los objetivos deben ser **SMART**, deben ser:

S. *Specific.* Específico

M. *Measurable*. Mensurable

A. *Ambitious and Atratractive*. Ambicioso y atractivo realista

R. *Realistic*. Realista

T. *Time related***.** Relacionado al tiempo

Si hay más de un objetivo, deben ser no conflictivos y es posible establecer prioridades.

El empleado involucrado debe tener los conocimientos y habilidades suficientes para alcanzar el objetivo. Además, los objetivos deben ser percibidos como alcanzables. Si parecen poco realistas, inalcanzables o demasiado difíciles, crean temor y un proceso de aprendizaje muy malo. En estos casos, es preferible apuntar a objetivos de aprendizaje en lugar de objetivos de desempeño.

El empleado debe estar comprometido con el objetivo, especialmente si el objetivo es difícil. Como se mencionó anteriormente, las consecuencias de lograr un objetivo deben ser favorables para el empleado, y él debe tener fe en su propia capacidad para alcanzar los objetivos (teoría de la expectativa). En este sentido, puede ser una buena idea hacer públicos los objetivos, asegurarse de que el gerente exprese su confianza en el éxito y asegurarse de que haya una conexión clara con la visión y las estrategias. A veces, los incentivos financieros también pueden ser útiles.

La retroalimentación sobre si el proceso está en camino es inmensamente significativa. El empleado comprometido ajustará sus esfuerzos o velocidad si está retrasado.

*Altos objetivos para tareas complejas deben ser utilizados con cuidado***.** En algunos casos, será mejor comenzar con la capacitación necesaria. Otra solución es apuntar a sub objetivos.

Las barreras condicionales situacionales pueden impedir el logro de objetivos. El trabajo de la gerencia es garantizar que los empleados tengan los recursos necesarios y eliminar cualquier barrera para el logro de los objetivos establecidos.

Es importante formular y comunicar objetivos. Esto se puede hacer por escrito en diferentes documentos internos u oralmente, por ejemplo. en reuniones de personal y, especialmente, a través de entrevistas de evaluación anuales / semestrales.

Establecer objetivos es una tarea de gestión cada vez más importante, pero la gerencia debe pensar detenidamente antes de quedar atrapada en la euforia generalizada de los objetivos. Pocos de los factores que se miden hoy en día se pueden trazar, mucho menos interpretados por medio de mediciones simples.

Las personas tienden a hacer las cosas, que son medibles, especialmente si una recompensa / castigo está vinculada al logro de objetivos establecidos. Es por esto que los objetivos contribuyen a moldear y dirigir el comportamiento organizacional.

Hay mucha verdad en el dicho: *"...lo que obtiene es lo que mide…"*

Pero exige aún más la validez y la relevancia de la medida. Una solución es establecer objetivos cuantitativos y cualitativos, y establecer objetivos para el comportamiento del equipo, que pueden incluirse en las mediciones anuales o semestrales del comportamiento en el equipo. Ver **Tabla 6.5**

Tabla 6.5. Cracterísticas y ventajas de la APO

Descripción
• *Motivación;* Involucrar a los empleados en todo el proceso de fijación de metas y el fomento del empoderamiento de los empleados. Esto aumenta la satisfacción laboral de los empleados y el compromiso. • *Una mejor comunicación y coordinación:* comentarios e interacciones frecuentes entre superiores y subordinados ayudan a mantener una relación armoniosa dentro de la organización y también para resolver problemas. • *Claridad de los objetivos* • *Los subordinados tienden a tener un mayor compromiso* con los objetivos que se fijaron ellos mismos que las impuestas a ellos por otra persona. • *Los gerentes pueden asegurar que los objetivos de los subordinados están vinculados a los objetivos de la organización.* • *Un objetivo común para toda la organización significa que es un principio rector de la administración.* • *Los objetivos necesitan ser cuantificables y darles seguimiento*. Se necesitan sistemas de información de gestión fiable de establecer objetivos pertinentes y supervisar su *relación de alcance* de una manera objetiva. Los incentivos salariales (bonos) a menudo están vinculados a los resultados en el logro de los objetivos.

Fuente; Drucker (1954) con adaptación propia

Los objetivos restringen y dividen la realidad en lo que es medible y lo que no lo es. Hay buenas razones para considerar el uso de diferentes técnicas de medición cuidadosamente.

Según **George S. Odiorne (1965)**, el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo de la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él, y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluar la contribución de

cada uno de sus miembros. *Los objetivos se pueden establecer en todos los ámbitos de actividades* (producción, comercialización, servicios, ventas, recursos humanos, finanzas, sistemas de información, etc.).

Algunos de los objetivos son colectivos, para todo un departamento o toda la compañía, otros pueden ser individuales. *Los gerentes deben determinar la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.* Los objetivos fijados por los administradores de nivel superior se basan en un análisis de lo que puede y debe ser llevada a cabo por la organización dentro de un período específico de tiempo. Las funciones de estos gestores se pueden centralizar el nombramiento de un jefe de proyecto que pueda supervisar y controlar las actividades de los distintos departamentos. Si esto no se puede hacer o no es deseable, las contribuciones de cada gerente a la meta de la organización deben estar claramente estipuladas.

Existen varias limitaciones al impacto de la administración por objetivos, incluyendo:

• *Se hace demasiado énfasis en el establecimiento de objetivos* sobre el funcionamiento de un plan como motor de los resultados.

• *Se hace poco énfasis en la importancia del medio ambiente* o contexto en el que se establecen las metas.

Ese contexto incluye todo, desde la disponibilidad y calidad de los recursos, por el liderazgo y partes interesadas. Como ejemplo, en una revisión integral 1991 de treinta años de investigación sobre el impacto de la **APO**, se llegó a la conclusión de que las compañías cuyos directores generales demostraron alto compromiso con la **APO** mostraron, en promedio, una ganancia de *56% en la productividad.* Empresas con **CEOs** que mostraron bajo nivel de compromiso sólo vieron un aumento de *6% en la productividad.*

- Cuando este enfoque no está configurado correctamente, acordado y gestionado por las organizaciones, *los empleados egocéntricos pueden ser propensos a distorsionar los resultados, representar falsamente la consecución de los objetivos* que se fijaron en un corto plazo, de manera estrecha. En este caso, la gestión por objetivos sería contraproducente.
- El uso de la **APO** debe ser cuidadosamente alineado con la cultura de la organización
- Mientras la **APO** no es tan utilizada como antes, todavía tiene su lugar en la administración moderna. La diferencia clave es que en lugar de objetivos de un

proceso en cascada, se discuten los objetivos y se acuerdan. Los empleados están a menudo involucrados en este proceso, que puede ser ventajoso.

• Alrededor de la **APO** se dice: *lo que se mide se hace, y, diferentes propósitos requieren diferentes medidas,* son quizás los más famosos aforismos de la medición del desempeño.

La **APO** tiene sus detractores; entre ellos **W. Edwards Deming,** quien argumentó que la falta de comprensión de los sistemas comúnmente resulta en la mala aplicación de los objetivos. Además, **Deming** declaró que el establecimiento de objetivos de producción animará a los recursos para cumplir con esos objetivos a través de cualquier medio necesario, que por lo general *se traduce en mala calidad.*

El punto 11 de los principios clave de **Deming** anima a los directivos a abandonar los objetivos a favor del liderazgo porque sintió que un líder con una comprensión de los sistemas era más probable que orientara a los trabajadores a una solución apropiada que el incentivo de un objetivo. **Deming** también señaló que **Drucker** advirtió a los gerentes que se requiere una visión sistémica y consideró que la advertencia de **Drucker** pasó casi inadvertido por los practicantes de la **APO**.

6.2.2. Motivación interna. Factores Irracionales

La mayoría de los teóricos de las necesidades están de acuerdo en que las necesidades son fuerzas internas no observables, que crean tensión cuando no se alcanzan los objetivos. La gente intentará reducir o eliminar esta tensión a través de la acción. Las necesidades se consideran motivadoras porque la tensión provoca atención, acción y persistencia. En este se integra el modelo de **Maslow** (visto en la **sección 5.4**).

A primera vista, la *jerarquía de necesidades de Maslow* parece atractiva, pero es importante tener en cuenta que el modelo solo está respaldado en menor medida por la investigación empírica. Sin embargo, parece haber consenso en que las necesidades están ordenadas jerárquicamente. Los modelos de necesidades posteriores (**Alderfer**) han modificado el *modelo de Maslow* al operar solo con *tres niveles básicos*. No ha sido posible documentar la progresión en la jerarquía sugerida por **Maslow**. Por el contrario, *se han planteado dudas en cuanto a si las necesidades satisfechas dejan de funcionar como motivación*, y varios factores indican que las necesidades sociales, las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización pueden funcionar como factores motivacionales concurrentes.

Además, la jerarquía de necesidades de **Maslow** *ha sido criticada desde una perspectiva intercultural* (véase, por ejemplo, Hofstede). En algunas culturas, las necesidades de seguridad y las necesidades sociales ejercerán una influencia significativamente mayor en la motivación que las necesidades de autorrealización. De hecho, hay buenas razones para suponer que la jerarquía de necesidades está estructurada de manera diferente en diferentes culturas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que **Maslow** imaginó su teoría de las necesidades como una perspectiva humanista de la motivación humana en general, no como un modelo que podría formar una base para las pruebas empíricas.

Las *cinco necesidades básicas* per se establecen pautas para la organización de ambas empresas y puestos de trabajo:

- *Necesidades de autorrealización:* autonomía, independencia, responsabilidad, desafíos, desarrollo personal.
- *Estimación de necesidades:* reconocimiento, retroalimentación, posición, promoción.
- *Necesidades sociales:* contacto social, trabajo en equipo, retroalimentación positiva, red.
- *Necesidades de seguridad:* entorno de trabajo psicológico, política de empleados sénior, plan de seguro, régimen de pensiones, contrato laboral, política de personal.
- *Necesidades fisiológicas:* seguro de salud, salario, ambiente físico de trabajo, etc.

Si bien el modelo es universal, es importante tener en cuenta que las necesidades de los empleados pueden ser muy diferentes en diferentes momentos, y que los empleados tratan de satisfacer sus necesidades en el trabajo o en su tiempo libre.

Las necesidades son significativas pero difieren en significado. Esto apunta hacia el uso específico de la situación de la teoría de las necesidades de **Maslow**. El gerente debe basar el comportamiento motivador en las necesidades de los empleados y no en sus propias necesidades o en su propia idea de cuáles son sus necesidades.

Las investigaciones han demostrado que el modelo de **Maslow** solo, tiene escasa fuerza de predicción, lo que significa *que solo puede predecir el comportamiento de los empleados en menor medida*. El mayor significado del modelo radica en el reconocimiento e identificación de las necesidades individuales.

6.2.2.1. Clayton Alderfer (1940-2015)



Clayton Alderfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de **Maslow**, la cual se convertiría en su teoría **ERG**, como se desglosa a continuación:

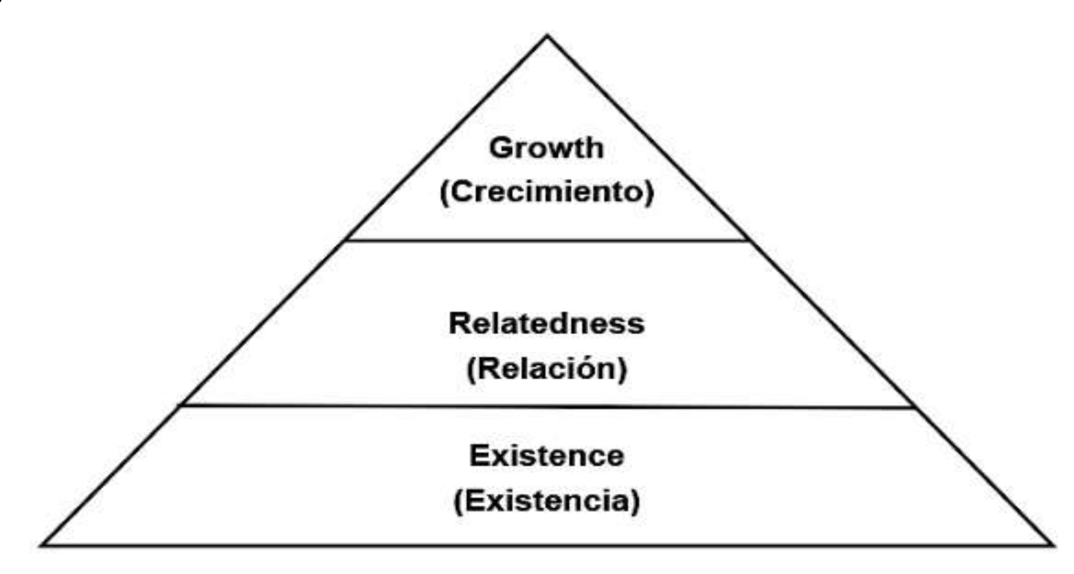
- *Existence (Existencia):* Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- *Relatedness (Relación*) Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- *Growth (Crecimiento):* Representado por el crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas y pasó a denominarse *Teorías de Clayton Alderfer.*

La teoría **ERG** no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a **Maslow,** quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, *esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior* **(frustración-regresión).**

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Se preentan variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas**. Ver Figura 6.8**

Figura 6.8. Teoría ERG



Fuente: obra de Aldferer con recopilación y adaptación propia

El modelo contiene la misma progresión de satisfacción que el *modelo de Maslow*, pero hay un elemento adicional a la teoría en el sentido de que **Alderfer** cree que *las necesidades insatisfechas pueden hacer que la persona regrese a un nivel de necesidades más bajo*, es decir, poner aún más énfasis en la satisfacción de las necesidades colocadas más bajas en la jerarquía. *Una progresión de frustración.*

El modelo **ERG** está respaldado por estudios empíricos en mayor grado que el *modelo de Maslow* y, conceptualmente, se corresponde mejor con la forma en que generalmente expresamos nuestras necesidades. Por lo tanto, el modelo puede ser mejor para interpretar cómo las necesidades influyen en el comportamiento individual.

El *modelo de Alderfer* fomenta las siguientes seis preguntas de diagnóstico, que el gerente debe formularse:

- ¿Cuáles son las necesidades del empleado individual?
- ¿Qué necesidades están satisfechas?

- Según la jerarquía de necesidades, ¿cuál es la necesidad insatisfecha más baja? x ¿Hay necesidades en un nivel superior, que no están satisfechas
- ¿Ha aumentado el empleado su enfoque en las necesidades más bajas debido a la frustración?
- ¿Cómo pueden satisfacerse las necesidades insatisfechas?

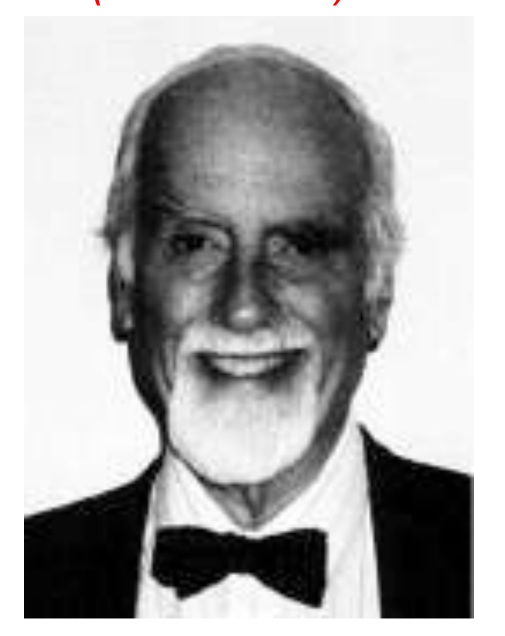
Además, **Alderfer** creía que la *importancia de las mayores necesidades aumenta cuando están satisfechas. La autorrealización, por así decir, crea una necesidad de autorrealización*. **Ver Tabla 6.6**

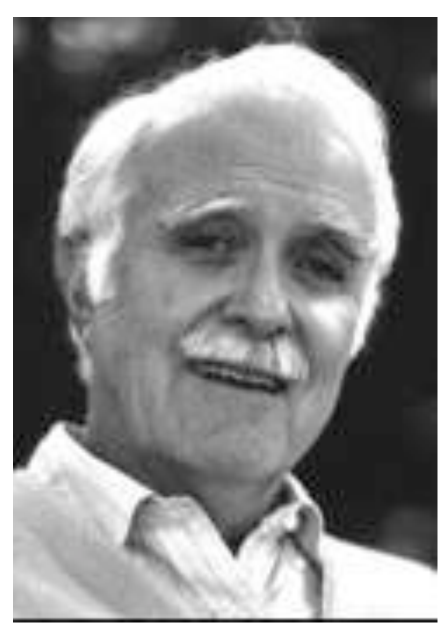
Tabla 6.6. Obra relevante de Alderfer

Descripción
• 1969. *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.* Organizational Behaviour and Human Performance, volume 4, issue 2,142–175, May • 1972. *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings.* New York: Free Press • 1977. *Critique of Salancik and Pfeffer's examination of need-satisfaction theories.* Administrative Science Quarterly. 22 , 658-669 • 1980. *The Methodology of Organizational Diagnosis*. Professional Psychology. 11, 459-468. • 1977. *Improving organizational communication through long-term intergroup intervention.* Journal of Applied Behavioral Science, 13, 193-210. • 1980*. Consulting to Underbounded Systems,* C. P. Alderfer and C. L. Cooper (editors), Advances in Experiential Social *Processes*, 2, 267-295. • 1987. *An Intergroup Perspective on Group Dynamics.* In J. W. Lorsch (editor), Handbook of Organizational Behavior, 190-222. • 2005. *The Five Laws of Group and Intergroup Dynamics.*

Fuente: obra de Clayton Alderfer con recopilación y adaptación propia

6.2.2.2. David C. McClelland (1917-1998) y John W. Atkinson (1923-2003)



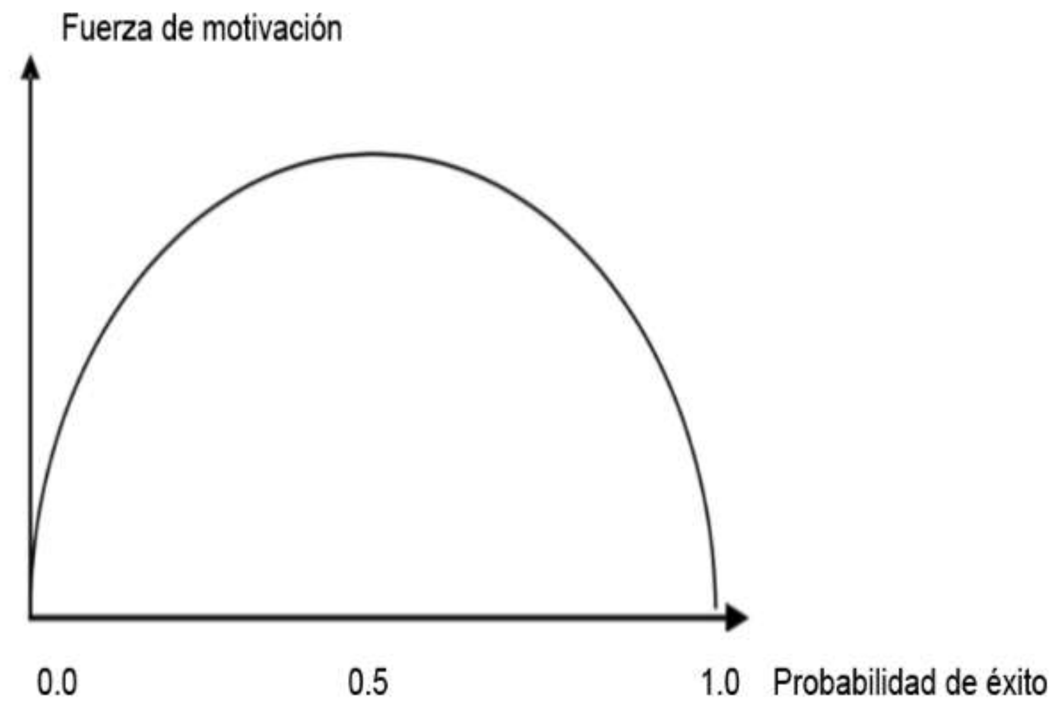


David C. McClelland y John W. Atkinson (1953) en su obra: ***The Achievement Motives*** eñalaron la conexión entre la motivación de un empleado y su desempeño.

La **Figura 6.9** *muestra que el grado de motivación está en su nivel más alto cuando la probabilidad de éxito es de alrededor del 50%,* es decir, hay un cincuenta por ciento de probabilidad de éxito y fracaso. La línea en forma de campana también indica que la fuerza de la motivación disminuye cuando la probabilidad de éxito *supera el 50%.* Este es también el caso cuando la probabilidad de éxito está aumentando. *La conclusión de los investigadores es que los empleados no están motivados cuando el objetivo es difícil o casi irreal, o cuando es relativamente fácil de alcanzar.*

Esta figura proporciona una explicación de la motivación. Además, el comportamiento humano y la motivación son individuales para cada persona e influenciados por otras condiciones dentro de la organización. Por lo tanto**,** *la motivación puede ser muy diferente de una organización a otra.*

Figura 6.9. Curva de motivación vs. Probabilidad de éxito de McClelland y Atkinson

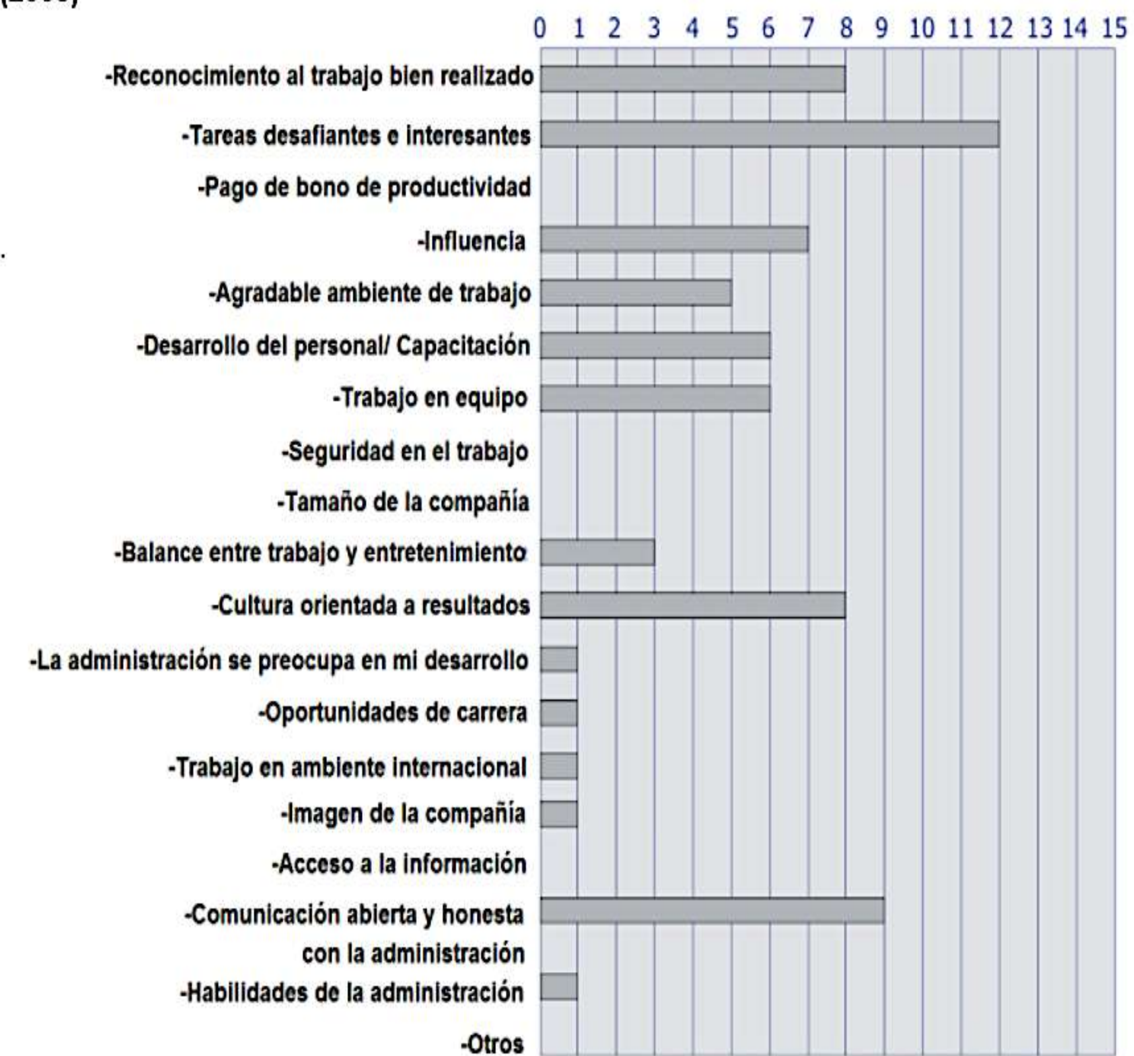


Fuente: McClelland y Atkinson (1953)

Esto se ilustra con los dos ejemplos de empresas a continuación. Las encuestas de los factores motivacionales de las dos compañías se realizaron en 2005 por **Mcclelland y Atkinson**, por lo que son comparables en términos de tiempo.

El primer ejemplo es una empresa de manufactura donde 25 gerentes y empleados clave participaron en la encuesta para determinar los factores motivacionales más importantes para una persona. A cada empleado se le pidió que diera prioridad a tres factores motivacionales, es decir, las condiciones que más motivaban a la persona. Ver **Gráfica 6.2.**

Gráfica 6.2. Factores motivacionales de empleados de una empresa manufacturera (2005)



Fuente: obras de McCleland y Atkinson con recopilación y adaptación propia

De la figura se desprende que los empleados clave de la empresa están motivados por:

1. Tareas desafiantes e interesantes
2. Comunicación abierta y honesta con la administración
3. Reconocimiento al trabajo bien realizado.
4. Cultura orientada a resultados.
5. Influencia

Los factores motivacionales más importantes para estas personas son los desafíos en términos de trabajo a través de la cultura y el idioma del país y las tareas desafiantes a nivel profesional. Además, esperan que el estilo de administración sea de soporte y desarrollo. El sistema de premios monetarios de esta empresa se basa en cinco objetivos compartidos para los 25 empleados.

El segundo ejemplo es una empresa de servicios donde 28 gerentes y empleados priorizan sus factores motivacionales más significativos. La **Gráfica 6.3** muestra el resultado de la encuesta.



Fuente: obras de McCleland y Atkinson con recopilación y adaptación propia

El resultado es que los factores motivacionales más importantes son:

1. Pago de bono de productividad
2. Tareas desafiantes e interesantes
3. Agradable ambiente de trabaj
4. Reconocimiento al trabajo bien realizado.
5. Comunicación abierta y honesta con la administración

El *pago de bono de productividad* es el factor motivacional más importante en esta empresa de servicios donde la cultura está orientada a las ventas y respaldada por un premio monetario orientado a resultados para el empleado individual. Al mismo tiempo, los empleados de esta compañía esperan tareas profesionales desafiantes y un buen ambiente de trabajo.

Lo anterior indica que la motivación puede explicarse a través de muchas condiciones diferentes. Necesitamos una definición de conceptos y un marco de referencia en el que podamos ver estas explicaciones en un contexto.

El concepto de la *teoría de las necesidades* fue popularizado por el psicólogo americano del comportamiento **David McClelland**. Estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

- *La necesidad de logro:* es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiadoras en un alto nivel. Algunas características de la gente alta de necesidad de logro son:
- *La persona desea tener éxito* y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- *La persona intenta presionarse* a sí mismo para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
- *Tienen gustos de trabajar solos* o con otros cumplidores de alto desempeño.

McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

Observa además**,** *la necesidad de afiliación*, significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros. Algunas características de la gente alta de necesidad de afiliación son:

- *Desea gustar* y ser aceptado por los demás.
- *Tiende a conformarse* con las normas de su grupo de trabajo.

Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión mutua.

- *Prefiere la cooperación* sobre la competición.
- Se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.

McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones y que *la necesidad de poder es típica* en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

Esta gente se agrupa en dos tipos*:* poder personal y poder institucional. La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas, y una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

La gente de alto poder *normalmente goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.*

Generalmente, las necesidades *(logro-poder-afiliación)* están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo, la vivencia cultural y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad.

McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo dependiendo de la posición que cada individuo ocupe. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

En resumen, esta teoría se basa en tres necesidades, también llamadas **necesidades APA**:

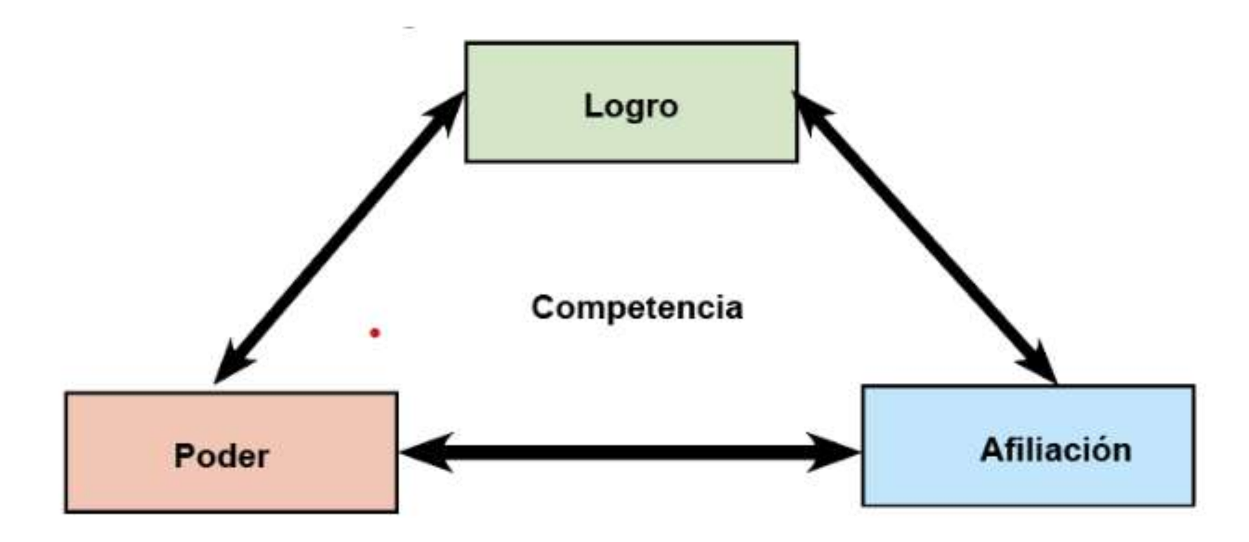
- *Necesidades de Realización o Logro*: su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales. Se distingue además por intentar hacer bien las cosas, y tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso. Es la necesidad de lograr un alto rendimiento y de dominar tareas difíciles y complejas.

- *Necesidades de Poder:* su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados. Es la necesidad de asumir responsabilidades, hacerse cargo, ganar influencia y la voluntad de hacer una diferencia. **McClelland** distingue entre las necesidades de **poder social**, es decir, la necesidad de tener un buen desempeño para otros y / o toda la compañía, y las necesidades de **poder personal**, epor ejemplo: la necesidad de crear ganancias personales.

- *Necesidades de Afiliación:* su rasgo esencial es ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, y buscan comprensión y buenas relaciones. Es la necesidad de *interacción social y necesidad de crear y mantener amistades.*

McClelland cree que todas las personas tienen una composición diferente de las tres necesidades, pero que *una de las necesidades suele ser dominante.* **Ver Figura 6.10**

Figura 6.10. Necesidades según McClelland



Fuente: obra de Mclelland con recopilación y adaptación propia

Una comparativa inicial con lo *modelos de necesidades* de **Maslow y Aldferer**, es que la teoría de **D. McClelland** *utiliza el grupo de administración como punto de partida, y se enfoca en tres necesidades significativas, que él cree que son adquiridas culturalmente y, por lo tanto, pueden cambiar a través de la capacitación.*

No se ocupa de la progresión y la regresión entre las necesidades (**ver A. Maslow y C. Alderfer**), sino de las *necesidades / motivos* que tienen una influencia significativa en la productividad y la eficiencia en la vida laboral.

Al igual que **Maslow y Alderfer, McClelland** ha sido criticado, pero su teoría sigue siendo una de las teorías motivacionales más probadas, y especialmente la necesidad de logros ha formado la base para una gran cantidad de investigación motivacional.

Las personas con un alto rendimiento necesitan ser muy orientadas a los objetivos y apuntar a objetivos altos, pero no irreales. Quieren influir en la solución de sus propias tareas, tienen un alto nivel de energía y trabajan arduamente. Exigen comentarios rápidos y concretos, y aprecian la gestión del rendimiento y la remuneración del rendimiento. Además, tienen un alto nivel de enfoque, es decir, tienden a ser muy proactivos.

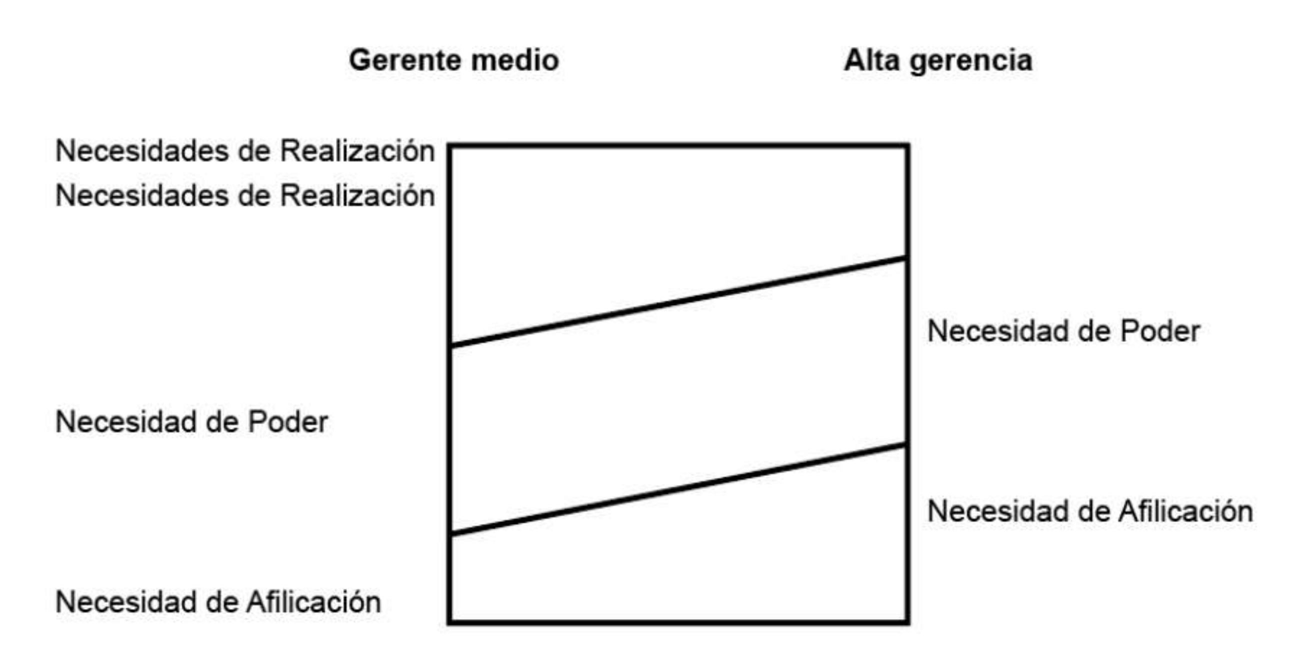
Las personas con una gran necesidad de poder social deben colocarse en posiciones donde puedan practicar el control social legítimo.

Las personas con una alta afiliación necesitan buscar la cercanía con los demás y, en general, desean una interacción interpersonal extensa. Las personas con una afiliación baja no necesitan tener problemas para trabajar solos durante largos períodos de tiempo.

McClelland encontró un patrón de comportamiento común entre los gerentes. Para los gerentes de primera línea y los gerentes intermedios, una combinación de necesidad de *potencia media a alta y necesidad de relaciones bajas parece resultar en una gestión efectiva*. Cuanto más alto está el gerente en la jerarquía, mayor es el significado de tener la capacidad de dominar las relaciones interpersonales.

A un alto nivel organizacional, la combinación de una alta necesidad de poder (social) y una alta necesidad de relaciones es probablemente la más óptima para una gestión eficaz. La teoría de **McClelland** también depende mucho de la cultura, y como tal no puede extenderse a las condiciones escandinavas. También debe recordarse que el papel directivo en todos los niveles ha cambiado mucho desde que McClelland realizó sus estudios. Ver **Figura 6.11**

Figura 6.11. Las necesidades personales de la gerencia



Fuente: obra de Mclelland con recopilación y adaptación propia

6.2.3. Motivación Externa. Diseño del trabajo

La *teoría del diseño del trabajo* es la disposición, el diseño y los contenidos del trabajo, y la motivación y la satisfacción en el trabajo. El diseño del trabajo (también conocido como *diseño de la tarea*) es una función fundamental de la administración de recursos humanos y está relacionado con la especificación de los contenidos, los métodos y la relación de los trabajos para satisfacer los requisitos tecnológicos y organizativos, así como los requisitos personales del titular del trabajo o del empleado.

Sus principios están orientados hacia cómo la naturaleza del trabajo de una persona afecta sus actitudes y comportamiento en el trabajo, particularmente en relación con características tales como la variedad de habilidades y la autonomía. El objetivo de un diseño de trabajo es mejorar la satisfacción en el trabajo, mejorar el rendimiento, mejorar la calidad y reducir los problemas de los empleados (por ejemplo, quejas, ausentismo), así:

- El diseño del trabajo ha demostrado tener un gran papel en los intentos prácticos de generar más satisfacción y mayor efectividad.
- Una gran parte de los trabajos de muchos gerentes es desarrollar los diseños de trabajo existentes.
- La estructura del trabajo tiene una influencia significativa en la persona que debe realizar el trabajo.
- El conocimiento adicional en este campo puede crear una visión de las relaciones motivacionales.

El *diseño del trabajo* es la asignación sistemática y decidida de tareas a individuos y grupos dentro de una organización. Los insumos clave para un diseño de trabajo sólido son una tarea, motivación, asignación de recursos y un sistema de compensación, considerando:

- *El Taylorismo, o gestión científica*, es la teoría original del diseño del trabajo. Hace hincapié en la estandarización de las tareas y la capacitación adecuada de los trabajadores para administrar las tareas de las que son responsables.
- El enfoque de sistemas socio-técnicos es una teoría que mapea la evolución del trabajo individual a los grupos de trabajo. La organización en sí está estructurada para fomentar la autonomía y la productividad del grupo.

- *El modelo de características básicas* conecta las características del trabajo con los estados psicológicos que el trabajador aporta al trabajo. Se enfatiza el diseño de trabajos para que conduzcan a los resultados deseados.
- Teniendo en cuenta estos diversos modelos teóricos, el diseño del trabajo se describe mejor como la *especificación de una tarea* con el contexto suficiente para comunicar de forma clara y concisa lo que se espera de un empleado determinado.
- *Empoderamiento:* para dar a las personas más confianza o fuerza para hacer algo, a menudo permitiéndoles aumentar su control sobre su propia vida o situación; es la asignación de tareas de trabajo específicas a individuos y grupos. Asignar trabajos y tareas significa especificar los contenidos, el método y las relaciones de los trabajos para satisfacer los requisitos tecnológicos y organizativos, así como las necesidades personales de los empleados.

Para comprender el *diseño del trabajo*, es útil identificar algunos elementos clave y su relación con los procesos de diseño del trabajo, basados en:

- *Una tarea* puede definirse mejor como una parte del trabajo asignado que se espera realizar dentro de un cierto tiempo. Los diseñadores de trabajos deben identificar de manera estricta y exhaustiva las tareas que deben completarse.
- *La motivación* describe las fuerzas dentro del individuo que explican el nivel, la dirección y la persistencia del esfuerzo realizado en el trabajo. Las personas necesitan ser obligadas, emocionadas y apasionadas para hacer su trabajo. Los gerentes deben diseñar trabajos que motiven a los empleados.
- *La asignación de recursos* ocurre cuando una organización decide apropiarse o asignar ciertos recursos a trabajos, tareas o dilemas específicos que enfrenta la organización. En el diseño del trabajo, es necesario identificar y estructurar los trabajos de una manera que utilice los recursos de la empresa de manera eficiente. La asignación apropiada de recursos permite que las grandes organizaciones fomenten y desarrollen la innovación en su fuerza laboral y subraya la estrategia a través de la distribución.
- *Los sistemas de recompensa* también desempeñan un papel en el diseño del trabajo. Los sistemas de recompensa incluyen compensación, bonificaciones, aumentos, seguridad laboral, beneficios y varios otros métodos de recompensa para los empleados. Se debe establecer un esquema o descripción de los paquetes de recompensa al construir trabajos.

Las organizaciones pueden emplear varios enfoques teóricos para el diseño del trabajo. Estos incluyen el ***Taylorismo***, el enfoque de sistemas sociotécnicos, el modelo

de características básicas y la teoría del empoderamiento psicológico. Cada enfoque enfatiza diferentes aspectos a considerar en el diseño efectivo del trabajo. Posee *dimensiones*, tales como:

1. *Variedad de habilidades:* se refiere a la gama de habilidades y actividades necesarias para completar el trabajo. Cuanto más se requiere que una persona utilice una amplia variedad de habilidades, más probable será que el trabajo sea satisfactorio.
2. *Identidad de la tarea*: esta dimensión mide el grado en que el trabajo requiere que se complete un trabajo completo e identificable. Los empleados que participan en una actividad de principio a fin suelen estar más satisfechos.
3. *Importancia de la tarea:* esto analiza el impacto y la influencia de un trabajo. Los trabajos son más satisfactorios si las personas creen que hacen una diferencia y están agregando valor real a los colegas, a la organización oa la comunidad en general.
4. *Autonomía:* esto describe la cantidad de elección individual y la discreción involucrada en un trabajo. Más autonomía conduce a más satisfacción. Por ejemplo, es probable que un trabajo sea más satisfactorio si las personas participan en la toma de decisiones, en lugar de que simplemente se les diga qué hacer.
5. *Retroalimentación:* esta dimensión mide la cantidad de información que recibe un empleado sobre su desempeño y la medida en que puede ver el impacto del trabajo. Cuanto más se les diga a las personas sobre su desempeño, más interesados estarán en hacer un buen trabajo. Entonces, compartiendo cifras de producción, puntajes de satisfacción del cliente, etc. Puede aumentar los niveles de retroalimentación.

Las cinco dimensiones básicas del trabajo enumeradas anteriormente dan como resultado tres estados psicológicos diferentes**:**

- *Experiencia significativa del trabajo:* la medida en que las personas creen que su trabajo es significativo, y que su trabajo es valorado y apreciado (proviene de las dimensiones centrales 1-3).
- *Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo:* la medida en que las personas se sienten responsables por los resultados de su trabajo y por los resultados que han producido (provienen de la dimensión central 4).
- *Conocimiento de los resultados* reales de la actividad laboral: el grado en que las personas saben qué tan bien están haciendo (proviene de la dimensión central 5.

Las técnicas que utiliza, son:

- *Job rotation (Rotación de puestos*)**.** La rotación de empleos es un método de diseño de trabajo que puede mejorar la motivación, desarrollar la perspectiva de los trabajadores, aumentar la productividad, mejorar el desempeño de la organización en varios niveles por parte de sus trabajadores con múltiples habilidades y brindar nuevas oportunidades para mejorar la actitud, el pensamiento, las capacidades y las habilidades. de trabajadores, (**Casad, 2012)** La rotación de empleos también es un proceso mediante el cual los empleados movilizan lateralmente y cumplen sus tareas en diferentes niveles organizacionales; cuando un individuo experimenta diferentes puestos y responsabilidades en una organización, la capacidad aumenta para evaluar sus capacidades en la organización (**Asensio-Cuesta, et al. 2012**)

- *Job enlargement (Ampliación de trabajo).* **Hulin y Blood (1968)** lo definen la como el proceso de permitir que los trabajadores individuales determinen su propio ritmo (*dentro de los límites*), para que actúen como sus propios inspectores, dándoles la responsabilidad del control de calidad, para reparar sus propios errores, para ser responsable de su propia configuración y reparación de la máquina, y de lograr la elección del método. **Herzberg (1968),** en su obra: ***One more time: How do you motivate employees***. El ***job enlargement*** significa aumentar el alcance de un trabajo a través de la ampliación del rango de sus deberes y responsabilidades de trabajo. Esto contradice los principios de especialización y la división del trabajo por la cual el trabajo se divide en unidades pequeñas, cada una de las cuales se realiza de manera repetitiva por un trabajador individual. Algunas teorías motivacionales sugieren que el aburrimiento y la alienación causada por la división del trabajo pueden causar que la eficiencia caiga.

- *Job enrichment (Enriquecimiento del trabajo)* El enriquecimiento laboral aumenta la autonomía de los empleados sobre la planificación y ejecución de su propio trabajo. El enriquecimiento laboral tiene las mismas ventajas motivacionales de la ampliación del trabajo, sin embargo, tiene el beneficio adicional de otorgar autonomía a los trabajadores. **Herzberg (1968)** vio el enriquecimiento de trabajo como una *carga de trabajo vertical* porque también incluye tareas que anteriormente realizaba alguien en un nivel superior donde se involucra la planificación y el control. El ***job enrichment*** en el desarrollo organizacional, la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional son el proceso de otorgar al empleado un alcance de responsabilidad más amplio y de mayor

nivel con mayor autoridad para tomar decisiones. Esto es lo opuesto a la ampliación de empleos, que simplemente no implicaría una mayor autoridad. En su lugar, sólo tendrá un mayor número de funciones.

- *Job rotation (Rotación de trabajo).* La rotación de puestos de trabajo es un enfoque del desarrollo de la gestión, en el que una persona se desplaza a través de un calendario de tareas diseñadas para brindarle una amplia exposición a toda la operación. La rotación laboral también se practica para permitir que los empleados calificados obtengan más información sobre los procesos de una empresa y para aumentar la satisfacción laboral a través de la variación laboral. El término rotación de trabajo también puede significar el intercambio programado de personas en oficinas, especialmente en oficinas públicas, antes del final del ejercicio del cargo o del período legislativo. Esto ha sido practicado por el partido verde alemán durante algún tiempo pero ha sido descontinuado.

- *Job design (Diseño del trabajo)* El diseño del trabajo o el diseño del trabajo en el desarrollo organizacional es la aplicación de los principios y técnicas de los sistemas sociotécnicos a la humanización del trabajo, por ejemplo, a través del enriquecimiento del trabajo. Los objetivos del diseño de trabajo son mejorar la satisfacción en el trabajo, mejorar el rendimiento, mejorar la calidad y reducir los problemas de los empleados, por ejemplo, quejas, ausentismo.

- *Scientific management* (administración cientifica). Bajo la administración científica, las personas serían dirigidas por la razón y los problemas de descontento industrial se abordarían de manera apropiada (es decir, científicamente). Esta filosofía está orientada hacia los máximos beneficios posibles para los empleados. Los gerentes garantizarían que sus subordinados tendrían acceso al máximo de ganancias económicas mediante procesos racionalizados. Las organizaciones se describieron como sitios racionalizados, diseñados y gestionados de acuerdo con una regla de racionalidad importada del mundo de la técnica. **Schultz & Sydney (2010)**

- *Human relations school* (Escuela de relaciones humanas). La Escuela de Relaciones Humanas considera que las empresas son sistemas sociales en los que los factores psicológicos y emocionales tienen una influencia significativa en la productividad. Los elementos comunes en la teoría de las relaciones humanas son las creencias que:
    - Las buenas relaciones humanas pueden mejorar el rendimiento.

- Los gerentes deben consultar a los empleados en asuntos que afectan al personal.
- Los líderes deben ser más democráticos que autoritarios
- Los empleados están motivados por recompensas sociales y psicológicas y no son solo *animales económicos* **(Kallioniemi et al., 2018)**
- El grupo de trabajo juega un papel importante para influir en el rendimiento (**Osland, 2007).**

- *Sistemas sociotécnicos*.Los sistemas sociotécnicos apuntan a optimizar conjuntamente el funcionamiento del sistema social y técnico; El bien o servicio se produciría de manera eficiente y se cumplirían las necesidades psicológicas de los trabajadores. Integrados en los sistemas socio-técnicos son suposiciones motivacionales, como recompensas intrínsecas y extrínsecas. **Osland (2007).** Un sistema *sociotécnico* es el término que se suele dar a cualquier instanciación de elementos **sociotécnicos** involucrados en el comportamiento dirigido hacia una meta. Los sistemas sociotécnicos son una expresión particular de la teoría sociotécnica, aunque no son necesariamente la misma cosa. La teoría de sistemas sociotécnicos es una mezcla de teoría sociotécnica, optimización conjunta y demás, y teoría general de sistemas**.** El término sistema **sociotécnico** reconoce que las organizaciones tienen límites y que las transacciones se producen dentro del sistema (y sus subsistemas) y entre el contexto más amplio y la dinámica del entorno. Es una extensión de la teoría sociotécnica que proporciona un lenguaje descriptivo y conceptual más rico para describir, analizar y diseñar organizaciones. Un sistema **sociotécnico**, por lo tanto, a menudo describe una *cosa* (es decir,, una combinación de personas, tecnología y su entorno entrelazadas y basadas en sistemas).

- *Equipos de trabajo autónomos.*Los equipos de trabajo autónomos, también llamados equipos autogestionados, son una alternativa a los métodos tradicionales de línea de montaje. En lugar de tener una gran cantidad de empleados, cada uno realiza una pequeña operación para ensamblar un producto, los empleados se organizan en pequeños equipos, cada uno de los cuales es responsable de ensamblar un producto completo. Estos equipos son autogestionados y son independientes entre sí.

- *Reforma laboral.* La reforma laboral establece sobre la relación en el lugar de trabajo y los cambios realizados que son más adecuados para la administración y los empleados para fomentar una mayor participación de la fuerza laboral

- *Task analysis* (Análisis de tareas). El análisis de tareas es el análisis de cómo se realiza una tarea, que incluye una descripción detallada de las actividades manuales y mentales, la duración de las tareas y los elementos, la frecuencia de las tareas, la asignación de tareas, la complejidad de las tareas, las condiciones ambientales, la vestimenta y el equipo necesarios, y cualquier otro factor único. involucrado o requerido por una o más personas para realizar una tarea determinada. Esta información se puede utilizar para muchos propósitos, como la selección de personal y la capacitación, el diseño de herramientas o equipos, el diseño de procedimientos (por ejemplo, el diseño de listas de verificación o los sistemas de soporte de decisiones) y la automatización.

- *Diseño de trabajo motivacional***.** La motivación en psicología se refiere a la iniciación, dirección, intensidad y persistencia de la conducta (**Geen, 1995**) La motivación es un estado temporal y dinámico que no debe confundirse con la personalidad o la emoción. La motivación es tener el deseo y la voluntad de hacer algo. Una persona motivada puede alcanzar un objetivo a largo plazo, como convertirse en un escritor profesional o un objetivo a más corto plazo, como aprender a deletrear una palabra en particular. La personalidad invariablemente se refiere a características más o menos permanentes del estado de ser de un individuo (por ejemplo, tímido, extrovertido, concienzudo). A diferencia de la motivación, la emoción se refiere a estados temporales que no se vinculan de inmediato con el comportamiento (por ejemplo, ira, dolor, felicidad).

La literatura psicológica sobre la motivación de los empleados contiene evidencia considerable de que el diseño del trabajo puede influir en la satisfacción, la motivación y el desempeño laboral. Influye en ellos principalmente porque afecta la relación entre la expectativa del empleado de que un mayor rendimiento conducirá a recompensas y la preferencia de diferentes recompensas para el individuo. (**Lawier, 1973**).

Hackman y Oldman (1976) en su obra**: *Motivation through the design of work: test of a theory*** desarrollaron la teoría de que un lugar de trabajo puede ser rediseñado para mejorar sus características laborales básicas. Su concepto general consiste en:

- *Realización de unidades de trabajo más grandes* mediante la combinación de tareas más pequeñas y más especializadas.
- *Obligando al (los) trabajador (es) a ser responsable* a través del contacto directo con los clientes.
- *Hacer que las evaluaciones de los empleados se realicen con frecuencia* para brindar retroalimentación para el aprendizaje.

•*Permitir que los trabajadores sean responsables* de su trabajo al darles autoridad y control. (**Schultz y Sydney, 2010**)

Una teoría similar también será mencionada: la **Frederick Herzberg.** Es la teoría de los dos factores:

-*Factores de higiene*

-*Factores motivacionales*

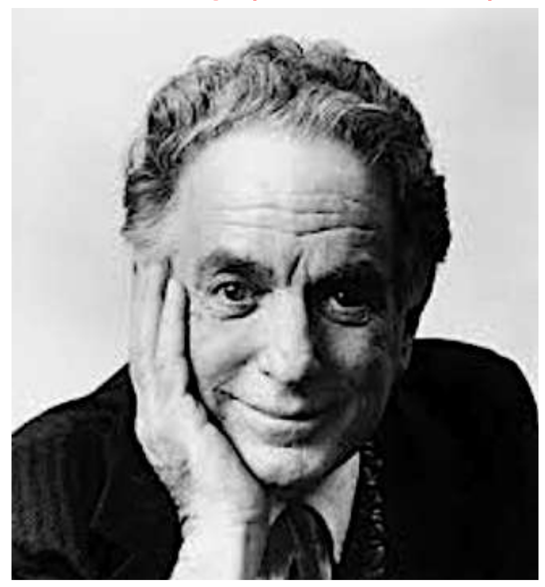
En economía, el diseño del de trabajo se ha estudiado en el campo de la teoría de contratos. En particular, **Holmström y Milgrom (1991)** han desarrollado el modelo de riesgo moral de tareas múltiples. Algunas de las tareas son más fáciles de medir que otras, por lo que uno puede estudiar qué tareas deben agrupars **(Itoh, 1994**) S

Si bien el modelo original se centró en los incentivos frente a la compensación del seguro cuando los agentes son adversos al riesgo, el trabajo posterior también ha estudiado el caso de agentes neutrales al riesgo que están protegidos por responsabilidad limitada. En este marco, los investigadores han estudiado si las tareas que están en conflicto directo entre sí (por ejemplo, vender productos que son sustitutos imperfectos) deben delegarse en el mismo agente o en agentes diferentes. (**Bolton y Dewatripont, 2005**) La asignación de tareas óptima depende de si las tareas se realizarán de forma simultánea o secuencial. (**Schmitz,2013**)

- *Las deliberaciones* .Son unidades clave de análisis en el trabajo de conocimiento no lineal. Son *puntos de elección* que mueven el conocimiento hacia adelante. Como se originó y definió **Cal Pava (1983)** en un desarrollo de segunda generación de la teoría **STS,** las deliberaciones son patrones de intercambio y comunicación para reducir la equidad de un tema problemático; por ejemplo, para el trabajo de ingeniería de sistemas, qué características desarrollar en un nuevo software. Las deliberaciones no son decisiones discretas, son un contexto más continuo para las decisiones. Tienen tres aspectos a desarrollar: *temas, foros, y participantes***.**



6.2.3.1. Frederick Herzberg (1923-2000)



Herzberg propuso la *teoría de los dos factores*, también conocida como la ***teoría de la motivación e higiene*** (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- *La satisfacción* que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Se debe hacer notar, que la perspectiva del tiempo no está clara en la teoría de la higiene y la motivación de dos factores de Herzberg. Otros investigadores señalan el hecho de que, en términos de tiempo, el salario básico tiene un corto efecto motivador. Sin embargo, la teoría de la motivación y la higiene de dos factores de Herzberg no distingue entre el pago básico y el pago relacionado con el rendimiento. A la inversa, muchos factores motivacionales tienen un largo efecto motivacional, y la teoría de Herzberg no lo considera.

Según **Herzberg**, los *factores de mantenimiento* de esta manera contribuyen a eliminar la insatisfacción, pero no pueden generar *satisfacción (motivación)*. Sólo los factores motivacionales pueden hacer eso. Por lo tanto, *la motivación no se puede*

generar al garantizar buenos factores de mantenimiento adicionales, incluidos buenos salarios y condiciones adicionales. Ver **Figura 6.12**

Figura 6.12. Factores de higiene y motivación de Herzberg



Fuente: Herzberg (1959) con adaptación propia

Ambos grupos de factores de trabajo son importantes, y un grupo no es más importante que el otro**.** Los factores son complementarios, pero no pueden reemplazarse entre sí a largo plazo. **Herzberg** creía que los factores de mantenimiento / condiciones de trabajo particularmente buenos generan un mayor esfuerzo a corto plazo, pero *simplemente mueven el nivel de expectativa a largo plazo y, por lo tanto, no cambian el esfuerzo.*

Los estudios muestran que, fundamentalmente, hay algo de verdad en esta división bidimensional, *pero la distinción entre mantenimiento y factores motivacionales no es tan clara como supuso Herzberg***.** Entre varios puntos de crítica, ningún estudio ha podido determinar que el pago sea únicamente un factor de mantenimiento.

Por lo tanto, el mayor mérito de la teoría radica en la confrontación con el pensamiento unidimensional, es decir, que la satisfacción y la insatisfacción son contrastes. La conclusión es que los diferentes factores del trabajo tienen un significado diferente para la motivación del empleado individual.

La debilidad de la teoría es que no tiene en cuenta el hecho de que los individuos tienen su propia estructura motivacional personal, o que los grupos de empleados tienen una orientación de necesidades diferenciada. En cambio, la teoría percibe los factores motivacionales de los empleados como una característica general. *Por lo tanto, la teoría no es aplicable para, por ejemplo, la preparación de una estrategia de reclutamiento para los empleados,* quienes están satisfechos a través de un sistema de recompensas orientado a resultados.

En continuación directa de su teoría motivacional, **Herzberg** esbozó los estándares para un buen trabajo. Los estándares están incluidos en **su *job enrichment model*** (enriquecimiento de trabajo**)** y constan de los siguientes elementos:

- *Autoridad de comunicación personal,* es decir, Posibilidad de comunicarse directamente con la persona con la que se necesita comunicarse.
- *Responsabilidad personal.*
- *Retroalimentación directa* de aquellos que usan su trabajo.
- *Desarrollo personal,* incluida la posibilidad de aprender constantemente algo nuevo.
- *Asignación de recursos propios.*
- *Planificación personal:* anual, trimestral, mensual y durante las pausas para comer y tomar café.
- *Relaciones directas con el cliente***,** es decir, estrecha colaboración con las personas que utilizan su trabajo.
- *Especialización personal,* es decir. El trabajo permite la oportunidad de especializarse en una o varias áreas.

El *job enrichment* es una técnica de rediseño del puesto de trabajo que pretende mejorar la satisfacción laboral asignando tareas de mayor responsabilidad al trabajador. Se le proporciona al empleado mayor autonomía, autoridad y control sobre su trabajo con el propósito de realzar su motivación y también su productividad.

Los objetivos más destacables del *job enrichment son* los siguientes:

- Proporcionar oportunidades de promoción al empleado

- Reducir las tareas repetitivas del puesto de trabajo
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y formación al trabajador
- Aumentar el nivel de satisfacción del empleado y, con ello, su productividad
- Reducir el ausentismo gracias a la mejor motivación del empleado

El concepto fue acuñado en la obra de **Herzberg (1968)**: ***One More Time: How Do You Motivate Employees?*** la revista *Harvard Business Review* en 1968. En él, se detallan los factores motivadores más importantes para los empleados por lo que se muestra la necesidad de modificar el puesto de trabajo para mejorarlos. Después de realizar varios estudios, **Herzberg** concluyó que los factores motivacionales más importantes para los empleados eran: logro personal, reconocimiento, responsabilidad, promoción en la empresa, desarrollo y aprendizaje.

Para mejorar el puesto de trabajo del empleado mediante la estrategia del *job enrichment o vertical job loading*, **Herzberg** propuso llevar a cabo una tormenta de ideas con cambios potenciales en dicho lugar de trabajo.

Una vez detallada la lista de ideas, se procede a su revisión en base a una serie de principios que detalló el mismo **Herzberg** y que poseen una estrecha relación con los factores motivaciones más importantes para los empleados. Finalmente, si un cambio está relacionado con uno o más principios, se procede a su ejecución en el lugar de trabajo del empleado. Ver **Tabla 6.7**

Tabla 6.7. Job Enrichment. Ventajas y Desventajas

Descripción
Ventajas • *Aprendizaje de nuevas habilidades*: al tener más responsabilidades, el empleado tendrá la oportunidad de trabajar en nuevas tareas y, por lo tanto, aprender nuevas habilidades. • *La toma de decisiones puede llevar al empleado a pensar, decidir y probar cosas nuevas.* Al tener que aprender nuevas habilidades, el empleado tiene la oportunidad de dominar ciertas tareas e incluso convertirse en expertos. • *Reduce el aburrimiento:* el enriquecimiento del trabajo se centra en darles a los empleados más variedad y responsabilidades. El objetivo del enriquecimiento laboral es reducir la posibilidad de aburrimiento a causa de las actividades repetitivas y tediosas.

- *Crea un mejor ambiente de trabajo: el* resultado neto del enriquecimiento del trabajo es un ambiente en general más positivo que promueve la máxima productividad. Esto se debe simplemente a que los empleados que reciben un mejor trato tienden a tener mejores actitudes en el lugar de trabajo y tienden a difundir ese positivismo en la oficina.

Desventajas

- *Falta de preparación:* dado que a los empleados se les asignan más actividades y responsabilidades en el enriquecimiento del trabajo, no necesariamente tienen las habilidades o la experiencia adecuadas para el trabajo. Debido a que el empleado no está preparado o lo suficientemente capacitado para realizar la actividad, es posible que no sea tan eficiente como alguien que ya está capacitado o capacitado en esa actividad en particular. Como resultado, pueden tener una tasa de productividad más baja.
- *Carga de trabajo más pesada:* el enriquecimiento del trabajo aumenta la carga de trabajo general del empleado. Esto requiere habilidad en la repriorización para el empleado. Es posible que algunos empleados no puedan adaptarse rápidamente a sus nuevas responsabilidades. Los empleados pueden sentirse sobrecargados y cansados, por lo que pueden tener una tasa de productividad más baja.
- *Choque con los no participantes:* comprensiblemente, no todos los empleados de una empresa pueden participar en el enriquecimiento de empleos. Aquellos que no pueden unirse pueden sentirse desconectados de la compañía y no ser parte del equipo. Los empleados que no pueden unirse pueden incluso sentir celos hacia los participantes.
- *Bajo rendimiento:* como resultado de la falta de preparación y de una mayor carga de trabajo, es posible que algunos empleados no tengan un desempeño tan eficiente como antes del enriquecimiento del trabajo. Estos empleados pueden trabajar mejor en un entorno que no enriquece el trabajo. Al no hacerlo tan bien como se desea, pueden sentirse ineptos. Su bajo desempeño puede llevar a degradaciones, lo que tiende a tener un impacto negativo en la confianza y motivación del empleado..

Fuente: obras de Herzberg con recopilación y adaptación propia

El ***job enrichment***, se ejecuta en **tres** pasos:

Paso 1. Convierta el esfuerzo de los empleados en rendimiento:

- *Asegure que los objetivos estén bien definidos* y comprendidos por todos. La declaración de la misión corporativa general debe ser comunicada a todos. Los objetivos individuales también deben ser claros. Cada empleado debe saber exactamente cómo encaja en el proceso general y ser consciente de la importancia de sus contribuciones para la organización y sus clientes.
- *Proporcione recursos adecuados* para que cada empleado tenga un buen desempeño. Esto incluye funciones de soporte como tecnología de la información, tecnología de la comunicación y capacitación y desarrollo del personal.
- *Cree una cultura empresarial solidaria*. Esto incluye redes de apoyo entre pares, administración de apoyo y eliminación de elementos que fomentan la desconfianza y la política.
- *Permita el libre flujo de información.* Eliminar el secreto.
- *Proporcionar suficiente libertad para facilitar la excelencia laboral*. Alentar y recompensar la iniciativa de los empleados. Se podría ofrecer horario flexible o tiempo comprimido.
- *Proporcione reconocimiento adecuado,* apreciación y otros motivadores.
- *Proporcione oportunidades de mejora de habilidades*. Esto podría incluir la educación remunerada en las universidades o en la capacitación laboral.
- *Proporcione variedad de puestos de trabajo.* Esto se puede hacer compartiendo el trabajo o programas de rotación de trabajo
- *Puede ser necesario volver a diseñar el proceso de trabajo*. Esto podría implicar el rediseño de la instalación física, los procesos de rediseño, las tecnologías de cambio, la simplificación de procedimientos, la eliminación de la repetitividad, el rediseño de las estructuras de autoridad.

Paso 2. Vincule el desempeño de los empleados directamente a la recompensa:

- Defina claramente a la recompensa como una necesidad
- Explique claramente que el vínculo entre rendimiento y recompensa es importanteAsegúrese de que el empleado reciba la recompensa correcta si se desempeña bien
- Si no se da la recompensa, se necesita una explicación.

Paso 3. Asegúrese de que el empleado quiere la recompensa. ¿Cómo averiguarlo?

- Pregunte directamente al personal

- Utilice encuestas (lista de verificación, listado, preguntas). Una vez que sepa lo que quieren los empleados, bríndeles las herramientas que necesitan para ganárselo y cumpla su palabra.

El job enrichment (enriquecimiento del trabajo) se puede contrastar con el *job enlargement (ampliación del trabajo)* que simplemente aumenta el número de tareas sin cambiar el desafío. El *job enrichment* se ve como una técnica de reestructuración vertical del trabajo donde el objetivo es otorgarle al empleado más autoridad, independencia y control sobre la manera en que se completa la actividad.

Por otro lado, *job enlargement* se considera una técnica de *reestructuración horizontal* en la que el enfoque es simplemente aumentar el número de tareas pero no cambia la autoridad general, la autonomía y el control de los proyectos. El impacto de *job enlargement* en el ambiente de trabajo no siempre es el más positivo debido al hecho de que es en gran parte solo un aumento en el trabajo para el empleado y no es realmente un aumento en la responsabilidad. El *job enrichment*l, por otro lado, es una técnica muy motivadora en el mundo de la administración. El hecho de enriquecer el trabajo de un empleado no solo es un signo de respeto sino que también demuestra que el empleador realmente se preocupa por el empleado como persona. Esto crea un deseo para el empleado de querer pagarle al empleador en forma de trabajo duro, lealtad y dedicación a la empresa. Ver **Tabla 6.8.**

Tabla 6.8. Principales obras de Herzberg

Descripción
• 1959. *The motivation to work* (2nd ed.). With Mausner, B., & Snyderman, B Oxford. England: John Wiley • 1966.*Work and the nature of man.* Cleveland World Pub. Co. • 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, retrieved in https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees

Fuente: obras de Herzberg con recopilación y adaptación propia

6.2.3.2. Hackman J.Richard (1940-2013) y Oldham R. Greg (1944-)





Hackman y Oldman (1976) en su obra**: *Motivation through the design of work: test of a theory***, desarrollaron aún más la teoría de **Herzberg** ya que creían que tenía varias debilidades. Querían una comprensión más detallada de cómo las características del trabajo están relacionadas con la satisfacción laboral. En el diseño del trabajo, una aportación de primer orden es el modelo de las características del puesto, propuesto por **Hackman y Oldham**. Este modelo se basa el diseño del trabajo en la idea de que la tarea en sí es clave para la motivación laboral de las personas.

En concreto, un trabajo aburrido y monótono ahoga la motivación para realizarlo bien, mientras que un trabajo difícil aumenta la motivación. La variedad, la autonomía y la autoridad pueden ser tres formas de añadir desafío para un trabajo. El enriquecimiento del trabajo y la rotación en el trabajo son las dos formas de añadir variedad y desafío.

Ellos sugirieron *cinco características del trabajo* que tienen una influencia significativa en la relación psicológica del dueño del trabajo con el trabajo:

1. *Variedad en los requisitos de competencia:* es decir, el trabajo permite un amplio empleo de las habilidades colectivas de los empleados.Es el grado en que las actividades propias del puesto requieren diversidad de conocimientos y habilidades por parte del personal.
2. *Identidad de la tarea***.** Grado en que el trabajo ofrece la oportunidad de adquirir una visión plena e integradora, de manera que aparezca como un todo identificable. Que se haga un trabajo de principio a fin con un resultado fácil de identificar.

3. *Valor de la tarea.* Influencia que tiene el puesto sobre otros de la misma organización o del entorno. Dicho en términos de procesos, el efecto que tiene sobre clientes internos y externos.
4. *Autonomía.* Responsabilidad e independencia del trabajador en cuanto a la planificación del trabajo y a cómo realizarlo. Grado de autocontrol que puede ejercerse en el puesto.
5. *Retroinformación.* Grado en que el empleado obtiene información acerca del resultado de su trabajo.

Como se mencionó anteriormente, la influencia del *job design* en la motivación y la satisfacción a menudo se grafica a través de una encuesta de satisfacción del empleado. Sin embargo, en la implementación práctica de las teorías de diseño de trabajo, *es un problema que los empleados ajusten sus actitudes, comportamiento y expectativas al contexto social*. Esto sucede a través de la llamada información social. *Significa que la retroalimentación del empleado en las encuestas de satisfacción del empleado no es objetiva, sino social***.** En otras palabras, la percepción del trabajo del empleado no depende de las observaciones ‘objetivas’, sino que se basa en las opiniones y percepciones de otros, que se sistematizan con el propósito de coordinar y dar sentido.

El *entorno social* nos proporciona:

- Información sobre las dimensiones del trabajo en las que deberíamos centrarnos en nuestra característica del trabajo.
- Información sobre cómo debemos ponderar las dimensiones individuales (es importante la autonomía o sin importancia, etc.)
- Información sobre cómo otros pesan las mismas dimensiones.
- Información sobre los lados positivos y negativos de las dimensiones individuales.

En general, la investigación parece mostrar que:

- Las percepciones y actitudes hacia el trabajo están influenciadas por la información social.
- Los empleados comparan activamente su trabajo con los trabajos de otras personas.
- La importancia de la información social para las percepciones y actitudes parece ser menor que Significado del trabajo en sí.
- La información social influye principalmente en las actitudes, pero las características objetivas del trabajo influyen en ambos.

Los puestos que incorporen estas características en una proporción considerable, se dice que han sido enriquecidos. Este enriquecimiento puede ser de **dos tipos**:

- **Horizontal.** Se incrementa el número de tareas a realizar; pero con un nivel de complejidad y exigencia en cuanto a habilidad similar. En esta tipología puede darse el caso de que el trabajo no se haga más significativo ni más satisfactorio.
- **Vertical.** Lleva implícita la dotación de responsabilidades nuevas.

Ambos tipos de estrategias pueden ser combinados para que el puesto implique más tareas y de mayor responsabilidad. Desarrollando el diseño del trabajo conforme a los criterios antes citados, los empleados percibirán el trabajo como más significativo. Se sentirán más responsables, y obtendrán mayor conocimiento sobre el resultado de su actividad. La consecuencia será una probabilidad más alta de que el proceso se mantenga estable, ya que quienes lo llevan a cabo obtienen retroalimentación sobre los resultados y así pueden ejercer mayor control sobre el mismo. También consiguen información positiva sobre su rendimiento (en lugar de únicamente negativa cuando el proceso no funciona bien), lo que supone una fuente de gratificación. Otro punto positivo es potenciar la polivalencia del personal, que se ejercita en diversas tareas y se habitúa a asumir y gestionar responsabilidades.

Para enriquecer los puestos de trabajo, mejorando su variedad, identidad, valor, autonomía e información a posteriori, los directivos de las organizaciones pueden emprender *cinco tipos de acciones:*

1. *Organizar el trabajo en grupos significativos de tareas.* De manera que sean percibidas como un todo identificable y con significación en sí mismo.
2. *Combinar tareas.* Que se den en un sólo puesto tareas que habían estado separadas en varios. Se generan de este modo amplios módulos de trabajo, lo que significaría una ampliación horizontal.
3. *Proporcionar relaciones con los clientes.* Facilitar el contacto con los usuarios de su producto o servicio. Con sus clientes, internos o externos, para que el trabajador conozca los requerimientos del cliente y los criterios bajo los que será evaluado el resultado de su actividad.
4. *Integración vertical.* Ofrecer al personal la posibilidad de ejercer funciones distintas a la mera ejecución. Permitir el ejercicio del autocontrol, la participación en la toma de decisiones y en la programación de su trabajo en el proceso.
5. *Crear sistemas de retroinformación.* Máxima información a los empleados, y tan directa como sea posible, acerca del trabajo que están realizando y de sus resultados.

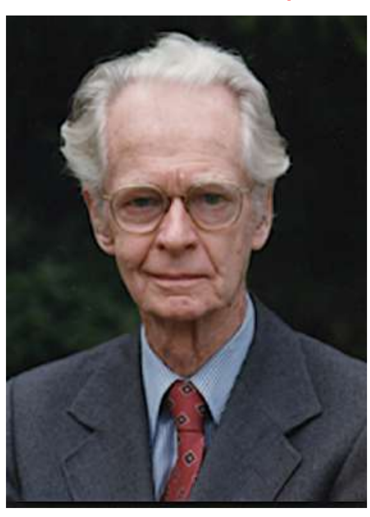
Esta formulación nos da idea suficiente sobre los aspectos a examinar, desde el punto de vista de la gestión de las personas, cuando se procede a diseñar un proceso. No habrá que atender únicamente a los aspectos técnicos del mismo, sino prestar atención a cómo quedarán configuradas las tareas y responsabilidades de las personas que efectuarán dicho proceso. No obstante, el modelo de diseño del trabajo propuesto por **Hackman y Oldham** no es una panacea para impulsar la motivación laboral. Antes de iniciar una acción de este tipo, es preciso reflexionar sobre los siguientes temas:

- Aunque la mayor parte de las personas desea un trabajo desafiante, no todas están interesadas en ello. Habrá individuos que prefieran no tener responsabilidades y que preferirán mantenerse en el trabajo en las mismas condiciones. Entonces habrá que tener muy claro las personas que podrán ocupar puestos cuyo contenido haya sido ampliado vertical y/o horizontalmente.
- Los empleados que asuman más tareas, y de mayor responsabilidad, habrán de estar sufici entemente capacitados para ello. Si no es así se corre el riesgo de generar frustración; con las consecuencias que tendría para un programa de rediseño de puestos.
- Las personas que de alguna manera se vean afectadas, así como aquellas de las que se necesite algún apoyo, habrán de ser involucradas en el diseño de los procesos y de los puestos. Se evitarán así resistencias más o menos manifiestas.

En el diseño del trabajo, el modelo de características del puesto de **Hackman y Oldham**, complementa la teoría de los dos factores, de **Herzberg (1959).**



6.2.3.3. Burrhus Frederic Skinner (1904-1990)



Burrhus Frederic Skinner fue un psicólogo, filósofo social, inventor, y autor estadounidense. Condujo un trabajo pionero en psicología experimental y defendió el conductismo, que considera el comportamiento como una función de las historias ambientales de refuerzo. Escribió trabajos controvertidos en los cuales propuso el uso extendido de técnicas psicológicas de modificación de conducta, principalmente el condicionamiento operante, para mejorar la sociedad e incrementar la felicidad humana, como una forma de ingeniería social.

Sobre *el conductismo,* l**a** *superstición de la paloma* es un experimento ya clásico de **Skinner** que fue llevado a cabo en 1948. En este experimento participaron ocho palomas hambrientas, las cuales fueron introducidas en la llamada *caja de Skinner.* En ésta, las palomas disponían de comida a intervalos regulares con independencia de la respuesta que emitieran. No obstante, *en este experimento se observó un condicionamiento evidente en todas las palomas*. Un aspecto importante de este experimento fue las respuestas condicionadas que adoptaron las palomas. Por ejemplo, una de las palomas aprendió a dar vueltas en sentido contrario a las agujas del reloj alrededor de la caja, otra paloma pegaba su cabeza a una de las esquinas superiores de un modo muy característico y un tercer sujeto desarrolló la respuesta de sacudir la cabeza. *Cada paloma desarrolló una respuesta propia, idiosincrática. T*anto fue así que daba la impresión de que las palomas se comportaban de ese modo tan particular debido a que creían que su conducta provocaría la aparición de la comida. Nada más lejos de la realidad. Es por este motivo por el que a esta conducta *se le denominó supersticiosa.*

La explicación que ofreció **Skinner** sobre este fenómeno apelaba al refuerzo recibido: entendió que cualquiera que fuese la respuesta que el sujeto acababa de realizar justo antes de la administración de la comida (*el refuerzo*) resultaría reforzada por la *recompensa*. De otro modo, de las múltiples respuestas que las palomas emitieran antes de la presentación de la comida, la que resultase, casualmente, contigua a la recompensa, sería reforzada. De ahí que cada paloma realizara su particular respuesta (*idiosincrática*). Es importante advertir que este procedimiento no es, en rigor, un procedimiento de condicionamiento operante. Es un procedimiento de condicionamiento clásico (**Tarpy, 2003**).

La literatura científica ofrece experimentos cuyos resultados invitan a cuestionar la conclusión que obtuvo **Skinner**. De una parte se ha encontrado que, en un procedimiento como el utilizado por Skinner se generan patrones relativamente específicos de comportamiento que están en función de la proximidad al reforzador y de la especie animal utilizada en el experimento. En particular, algunos investigadores han observado que todas las palomas desarrollan respuestas idénticas, es decir, no idiosincráticas. Sin embargo, también es posible encontrar otros resultados que apoyan la explicación de Skinner al encontrar que cada paloma desarrolla su propia conducta distintiva (**Justice y Looney, 1990**)

Sea como sea, la superstición es una conducta más o menos habitual en el comportamiento humano. El ritual de cambiar la suerte de uno a las cartas es habitual. Unas pocas conexiones accidentales al azar entre un ritual y consecuencias favorables son suficientes para establecer un mantenido comportamiento a pesar del hecho de que no haya reforzamiento causal. Estos comportamientos no tienen efecto real sobre la suerte de un sujeto, justo como en el caso donde la paloma era alimentada independientemente de su conducta.

Un rumor repetido muy a menudo postula que **Skinner** se aventuró en la experimentación humana poniendo a su hija Deborah en una *caja de Skinner*, lo que la llevó a enfermedad mental permanente y un resentimiento amargo hacia su padre. *Sin embargo, esto último se ha comprobado como falso.*

Skinner llamaba a su clase de conductismo, *radical*. *El conductismo radical es la filosofía de la ciencia del comportamiento.* Busca entender el comportamiento como una función del medio ambiente del pasado. *Un análisis funcional del comportamiento hace posible producir tecnologías del comportamiento*. A diferencia de otras formas de conductismo menos austeras, no acepta eventos privados como el pensamiento, la

percepción, o emociones no observables en encuentros casuales del comportamiento de un organismo:

"…la perspectiva puede ser declarada de la siguiente manera: lo que se siente o se observa introspectivamente no es un mundo no físico de conciencia, mente, o vida mental sino el cuerpo del observador. Esto no significa, como demostraré luego, que la introspección es una clase de investigación psicológica, tampoco significa (y este es el corazón del argumento) que lo que se siente o se observa introspectivamente son las causas del comportamiento. Un organismo se comporta de la manera que lo hace debido a su presente estructura, pero la mayoría de esto está fuera del alcance de la introspección. Por ahora tenemos que contentarnos, como insisten los que metódicos que estudian el comportamiento, con la historia genética y del medio ambiente de una persona. Lo que se observa introspectivamente son ciertos productos colaterales de esas historias. De esta manera reparamos el gran daño influido por los mentalistas. Cuando lo que una persona hace [es] atribuido a lo que está sucediendo dentro de él, la investigación es traída a un final. ¿Por qué explicar la explicación? Por dos mil quinientos años la gente se ha preocupado por sentimientos y vida mental, pero sólo recientemente un interés ha sido mostrado en un análisis más preciso del papel que desempeña el medio ambiente. La ignorancia de ese papel fue lo que comenzó las ficciones mentales, y ha sido perpetuado por las prácticas explicativas a las cuales dieron lugar… "

Skinner creía que el comportamiento es mantenido de una condición a otra a través de consecuencias similares o idénticas a través de estas situaciones. En síntesis, los comportamientos son factores casuales que son influenciados por consecuencias. Su contribución al entendimiento del comportamiento influenció a muchos otros científicos al explicar el comportamiento social y sus contingencias (**Carlson, et al. 2010**).

El refuerzo es un concepto central en el conductismo, y era visto como un mecanismo central en el moldeamiento y control del comportamiento. Una idea equivocada común es que el refuerzo negativo es *sinónimo de castigo*. Esta idea equivocada es bastante fuerte, y es comúnmente encontrada hasta en conceptos escolares de **Skinner** y sus contribuciones. Para ser claro, mientras que el *refuerzo positivo* es el fortalecimiento del comportamiento por medio de la aplicación de algún evento (e.g. elogio después que un comportamiento es realizado), el *refuerzo negativo* es el fortalecimiento de comportamiento por medio de la eliminación o evasión de algún evento aversivo (e.g. el acto de abrir y levantar una sombrilla encima de tu cabeza un día lluvioso es reforzado por el cese de la lluvia cayendo sobre ti).

Las dos formas de refuerzo fortalecen el comportamiento, o incrementan la posibilidad de que un comportamiento vuelva a ocurrir; la diferencia se encuentra en si el evento de refuerzo es algo aplicado (refuerzo positivo) o algo eliminado (refuerzo negativo). *El castigo y la extinción tienen el efecto de debilitar el comportamiento*, o de reducir la futura probabilidad de que un comportamiento ocurra, por la *aplicación de un estímulo/evento adverso* (castigo positivo o castigo por medio de estímulo contingente), el retiro de un estímulo deseado (castigo negativo o castigo por medio de retiro contingente), *o la falta de estímulo de recompensa, lo cual causa que el comportamiento cese* (extinción).

Skinner también buscaba entender la aplicación de su teoría en el contexto más amplio de la aplicación del conductismo a organismos vivientes, sobre todo la selección natural (**Skinner,1981**)Parte del análisis del comportamiento de **Skinner** involucraba no sólo el poder de una mera instancia de refuerzo, sino los efectos de programas particulares de refuerzo a través del tiempo. Los programas más notables de refuerzo presentados por **Skinner** eran de intervalo (fijo o variable) y de razón (fija o variable):

- *Refuerzo continuo* - entrega constante de esfuerzos por una acción; cada vez que una acción era realizada el sujeto inmediatamente y siempre recibió un refuerzo. Este método es poco práctico para usar, y el comportamiento reforzado es pronto llevado a la extinción.
- *Refuerzo de intervalo (fijo/variable) - fijo - refuerzo* siguiendo la primera respuesta después de una duración determinada. Variable - el tiempo que tiene que pasar antes de que una respuesta pueda producir un refuerzo no es determinado, sino que varía alrededor de un valor promedio.
- *Refuerzo de razón (fija/variable) - fija* - un determinado número de respuestas debe ocurrir antes que haya refuerzo. Variable - el número de respuestas antes de que se produzca el refuerzo es un promedio.

Skinner como fundador de la **teoría del refuerzo de las recompensas** en la organización, afirma que el comportamiento humano está controlado y mantenido por las condiciones del entorno (condicionamiento operante). El comportamiento puede ser aleatorio e influenciado por los experimentos, pero hay una tendencia a que el comportamiento que es recompensado se repita, y ese comportamiento que se castiga, se evitará. Esto se llama *refuerzo positivo y negativo.*

Por lo tanto, motivar se convierte en una cuestión de identificar las necesidades actuales para poder proporcionar las recompensas adecuadas; aparte de los primeros experimentos de laboratorio con animales, la teoría se ha probado principalmente en

un comportamiento organizacional relativamente simple, como los resultados cuantitativos y la ausencia debido a una enfermedad. Sin embargo, la teoría ha demostrado ser suficiente para predecir el comportamiento en la vida laboral compleja de hoy en día.

Requisitos para sistemas de recompensa efectivos, son:

- Las recompensas deben estar claramente definidas y ser consistentes con otras recompensas por tareas o experiencia comparables. x Los empleados deben ser informados sobre exactamente por qué serán recompensados.
- Los empleados no deben recibir las mismas recompensas porque no tienen el mismo desempeño.
- Las recompensas deben cubrir las necesidades actuales de los empleados.
- Las recompensas deben ser distribuidas de manera justa.
- Las recompensas deben corresponder al menos con las recompensas de competidores u organizaciones similares.
- Las recompensas deben ser lo suficientemente grandes para ser personalmente satisfactorias.
- Las recompensas deben poder satisfacer a los empleados que ofrecen los mejores rendimientos.
- Las recompensas deben estar relacionadas con el rendimiento.
- Las recompensas deben coincidir con el contexto organizativo, es decir, los valores, el estilo de gestión, la estrategia y la estructura.

Los sistemas modernos de recompensa, como los *paquetes de pago personales*, son sistemas que permiten al empleado individual decidir cuánto de la paga se reservará para pensión, automóvil, vacaciones, plan de salud, etc. *El aspecto motivador* es que el empleado se sienta apreciado porque Se le da la oportunidad de influir en la composición de su paquete de pago. En términos de motivación, *el rendimiento se atribuye demasiado valor cuando se ajusta al empleado individual y su valencia*. **Ver Tabla 6.9**

Tabla 6.9. Obra relevante de Skinner

Descripción
• 1938. *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. ISBN 1-58390-007-1, ISBN 0-87411-487-X. • 1948. *Walden Two.* ISBN 0-02-411510-X. • 1953. *Science and Human Behavior,* 1953. ISBN 0-02-929040-6. • 1957. *Schedules of Reinforcement*. With C. B. Ferster. ISBN 0-13-792309-0.

- 1957.*Verbal Behavior*. ISBN 1-58390-021-7.
- 1959.Cumulative Record: A Selection of Papers, 1961, 1972 and 1999 as Cumulative Record: Definitive Edition. ISBN 0-87411-969-3 (paperback)
- 1961.*The Analysis of Behavior: A Program for Self Instruction*. With James G. Holland,
- 1968.*The Technology of Teaching.*
- 1969.*Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis.* ISBN 0-390-81280-3.
- 1971. *Beyond Freedom and Dignity.* ISBN 0-394-42555-3.
- 1974*. About Behaviorism*. ISBN 0-394-49201-3
- 1976.*Particulars of My Life: Part One of an Autobiography.* ISBN 0-394-40071-2.
- 1978.*Reflections on Behaviorism and Society.* ISBN 0-13-770057-1.
- 1979.*The Shaping of a Behaviorist: Part Two of an Autobiography.* ISBN 0-394-50581-6.
- 1980.*Notebooks, edited by Robert Epstein.* ISBN 0-13-624106-9.
- 1982.*Skinner for the Classroom.*ISBN 0-87822-261-8.
- 1983.*Enjoy Old Age: A Program of Self-Management.* With M. E. Vaughan,
- 1983.*A Matter of Consequences: Part Three of an Autobiography.* ISBN 0-394-53226-0, ISBN 0-8147-7845-3.
- 1987.*Upon Further Reflection.* ISBN 0-13-938986-5.
- 1989.*Recent Issues in the Analysis of Behavior.* ISBN 0-675-20674-X.

Fuente: obra de Skinner con recopilación y adaptación propia

6.2.3.4. Justicia organizacional

En los últimos años, el tema de la *justicia organizacional* ha recibido mucha atención entre los investigadores. Trata sobre la percepción que las personas tienen de un trato justo, y se hace una distinción entre lo que aquí se denomina justicia distributiva y justicia procesal.

Justicia distributiva

Una serie de teorías motivacionales se basan en el supuesto de que el punto de partida de la conducta individual motivada o no motivada de la persona individual es la situación personal de un individuo. *Esta puede ser una situación de necesidad o consideraciones relacionadas con recompensas físicas o psicológicas*. Sin embargo, las encuestas muestran que las personas utilizan *comparaciones externas e internas* en gran medida al decidir cuál es el comportamiento *apropiado.*

Se ha documentado que el comportamiento concreto, está determinado por una evaluación de si hay una conexión subjetivamente experimentada entre entrada y salida. Sin embargo, la comparación entre la persona misma y sus colegas comparables es otra comparación, y quizás más importante.

La idea fundamental de la *teoría de la justicia distributiva* es que las personas comparan la relación entre la entrada y la salida por sí mismas con la misma relación para otras personas comparables, es decir, ¿cómo me desempeño y qué recibo en comparación con lo que otros realizan y reciben? Si una persona considera que el resultado de esta comparación no es justo, la persona estará motivada para crear justicia al cambiar el tamaño de la entrada y la salida, ya sea para ella misma o para las personas con las que se ha comparado. Esto puede suceder por ej. reduciendo su aportación, o exigiendo una mayor remuneración o mejores condiciones. Además, puede suceder simplemente encontrando a otras personas con las que comparar. Finalmente, la falta de justicia puede hacer que la persona renuncie a su trabajo.

Por lo tanto, la teoría supone que la persona individual conoce y está familiarizada con los tamaños de entrada-salida relevantes para los colegas con los que desea compararse, por ejemplo. conocimiento sobre la paga de otros

Las encuestas se han centrado principalmente en la comparación de factores objetivos como el pago, pero se supone que la comparación real se basa tanto en factores objetivamente medibles como en evaluaciones más subjetivas.

Debe agregarse que la sensibilidad a los desequilibrios en la distribución varía mucho entre los empleados.

Justicia procesal

Una cuestión es el que los beneficios esten distribuidos equitativamente; otra es si el proceso de distribución per se es considerado justo, **es decir, si una persona ha tenido la influencia esperada en el proceso, si sus opiniones han sido escuchadas, si la información ha sido suficiente, etc.**

La investigación indica que los dos tipos de justicia pueden reemplazarse entre sí hasta cierto punto, es decir, si la distribución parece justa, el proceso en sí no desempeña un papel tan importante y, a la inversa, si el proceso parece justo, entonces la distribución insatisfactoria es aceptable hasta cierto punto. Al comparar las teorías de la justicia con la teoría de la expectativa, existen tres condiciones que pueden generar motivación:

- Los empleados que experimentan sistemas de recompensa justos
- Claridad entre el resultado y el esfuerzo
- Correlación entre resultado y recompensa

Parece que no hay duda de que una comparación de lo que los colegas reciben y realizan desempeña un papel en la percepción de lo que es justo (e injusto). Se ha argumentado, aunque no se ha probado, que las personas, que sienten que en realidad están siendo recompensadas demasiado en relación con su esfuerzo, pueden inclinarse a aumentar el esfuerzo para hacer que se corresponda mejor con la recompensa. Algunas empresas optan por obstaculizar la posibilidad de comparación por ejemplo. mantener las recompensas en secreto. Otras empresas eligen la estrategia opuesta, por ejemplo, a grandes partes del sector público, por lo que es relativamente fácil de comparar. Los argumentos se pueden nivelar a favor y en contra de ambas estrategias. Como parte de los procesos de distribución, los empleados deben ser tratados con la dignidad y el respeto necesarios y de una manera que les haga sentir que reciben la información necesaria sobre los procesos que los afectan.

6.2.4. Factores financieros. El dinero

Ahora volveremos a la pregunta que tanto los teóricos como los profesionales plantean*: ¿puede el dinero funcionar como motivación?* Como se mencionó anteriormente, el dinero es un factor motivador complicado, que está interconectado con otros factores motivadores y, por lo tanto**, es difícil de determinar**.

Muchas publicaciones sobre teoría organizacional se refieren al estudio clásico de **Lindahl (1949)** sobre su obra: ***What Do Workers Want From Their Jobs.*** **Ver Tabla 6.10**

Figura 6.10. Lo que quieren los trabajadores de sus empleos en EUA (1949)

Rubro	Gerentes	Trabajadores
Buenas condiciones laborales	4	9
Conocer los detalles de las cosas.	10	2
Considerar la disciplina.	7	10
Reconocimiento	8	**1**
Lealtad del gerente	6	8
Buen salario	**1**	5
Promoción	2	7
Comprensión de los problemas personales.	9	3
Seguridad laboral.	2	4
Trabajo interesante	5	6

Nota: 1. el más importante....10 el menos importante

Fuente: Lindahl (1949) con adaptación propia

En este estudio, se pidió a ambos empleados y su superior inmediato que dieran prioridad a las diez mejores condiciones de trabajo de los empleados. La figura muestra las diferencias considerables entre las respuestas; los empleados le dan prioridad al reconocimeinto por el trabajo realizado, mientras que los gerentes piensan que los empleados le dan la mayor prioridad al dinero.

Buschardt et al (1986), señalaron que el dinero es uno de los factores motivacionales más fuertes, y que su uso debe estar estrechamente vinculado a los valores del empleado individual. El dinero y los valores se pueden vincular utilizando las teorías de expectativa como se mencionó anteriormente. Los escritores sugieren tres puntos a considerar:

1. *Prioridad neta al dinero*. El empleado individual debe dar alta prioridad *neta* al dinero, para que los efectos positivos de más dinero superen las desventajas de las largas y exigentes semanas de trabajo.
2. *Enlace directo entre el dinero y el rendimiento*. El empleado individual debe experimentar una conexión clara entre el rendimiento y el dinero; Un mayor rendimiento genera una recompensa y al revés.
3. *Enlace directo entre esfuerzo y rendimiento.* El empleado individual debe experimentar una conexión clara entre el esfuerzo y el resultado.

Estudios más recientes indican que el dinero como factor motivacional se prioriza de manera diferente según la categoría de trabajo. **Ver Figura 6.11**

Figura 6.11. Motivación entre gerentes de planta, camioneros, asistentes sociales y de salud, médicos y enfermeras en EUA (1986)

Factores morivacionales	Gerentes de planta	Choferes de camión	Trabajadoras sociales y de salud	Doctores	Enfermeras
Pomoción	3	5			
Trabajo independiente			1	1	
Gerente con atención					3
Filosofía corporativa	1				
Prestaciones	5				6
Comunicación con el superior					2
Estatus de trabajo				2	
Dinero	2	1	3	3	1
Mayor responsabilidad	4				

No aislamiento		**2**			
Hacer equipo con colegas	6				
Reconocimiento al trabajo0					4
Plan de horas de trabajo		3	2		
Ambiente de trabajo		4		4	5

Nota: 1. el más importante....6 el menos importante

Fuente: Burshardt (1986) con adaptación propia

La **Figura 6.11** muestra un resumen de cinco encuestas de cinco categorías diferentes de puestos de trabajo, la priorización de los deseos para el trabajo, incluida la priorización del dinero en relación con otros factores. *Tenga en cuenta que el único factor motivacional que se incluye en las cinco categorías de trabajo es el dinero,* y se encuentra en la lista de los 3 mejores entre los empleados. Entre los camioneros y enfermeras, el dinero es el factor motivacional más importante de todos. Entre los asistentes sociales y de salud y los médicos, el trabajo independiente es el factor motivacional más importante. Finalmente, el factor motivacional más importante entre los gerentes de planta es la filosofía corporativa.

6.2.5. Factores sociales.Motivación y ausencia por enfermedad

En general, las empresas gastan mucho dinero en ausencias debido a una enfermedad, por ejemplo, las empresas danesas gastan más de 20.000 millones de coronas danesas en enfermedades de empleados cada año. Por lo tanto*, existe la necesidad de un mayor conocimiento sobre las correlaciones entre la gestión, la motivación y la ausencia debido a una enfermedad.*

Investigaciones recientes indican que las *habilidades motivadoras de los gerentes influyen en la cantidad de ausencias debido a una enfermedad en la organización*. El investigador alemán, **Bertolt Stein**, realizó una investigación sobre la ausencia de

enfermedades en el mercado laboral alemán y concluyó que la percepción general del problema debería revertirse. Las empresas suelen utilizar el control y el castigo para reducir la ausencia de enfermedades. La mayoría de las compañías tratan los síntomas cuando reaccionan a la ausencia de enfermedades, por ejeemplo: invitando a los empleados para entrevistas y pidiendo una declaración médica. Al hacerlo, muchos empleados sienten que se les lanza una sospecha y que no tienen influencia.

La falta de capacidad de los gerentes para motivar a los empleados es la mejor explicación para muchas ausencias debido a una enfermedad. Por lo tanto, los gerentes necesitan nuevas herramientas para poder cambiar la ausencia. **Bertolt Stein** concluyeron que estos factores son decisivos cuando los gerentes quieren cambiar la motivación de los empleados. Por lo tanto, sugieren considerar:

1. *Evitar arrojar sospechas sobre los empleados*. Si el empleado viene a trabajar después de un día de enfermedad, evite arrojar sospechas sobre la persona utilizando una comunicación negativa.
2. *Influenciar en días laborables.* Dele a los empleados influencia en sus días de trabajo para que sea significativo para ellos estar en el trabajo.
3. *Tareas manejables*. Asegúrese de que los empleados puedan gestionar las tareas que se les encomiendan para que no sientan ninguna presión innecesaria.
4. *La transparencia*. Asegúrese de que la organización sea transparente para que el empleado individual pueda ver qué papel desempeña y por qué su trabajo es importante.

Estos factores nuevamente *dependen del contexto*. En una empresa alemana de procesamiento de acero, la gerencia redujo la ausencia por enfermedad del 12 por ciento al 4.5 por ciento, por ejemplo: ofreciendo a los empleados la posibilidad de llamar a un enfermo sin tener que entregar una declaración médica. De esta manera, los empleados podrían quedarse en casa solo un día en lugar de 3 a 4 días, como lo demuestran las declaraciones médicas.

6.2.6. Factores sociales. Motivación y edad

En el norte de Europa, por ejemplo, la edad promedio en la fuerza laboral está aumentando, y el número de personas mayores está aumentando, mientras que el número de personas más jóvenes está disminuyendo. A esto debe agregar la larga lista de medidas políticas para elevar la edad de jubilación. Esta situación causa una serie de problemas, uno de ellos es la cuestión de qué *consecuencias tiene este*

desarrollo para la eficiencia de las empresas. Otra más es la consecuencia de un mayor enfoque y una actitud cambiada hacia el empleo, la retención y la motivación de los empleados mayores.

Es un supuesto general que el desarrollo de que la contratación de un adulto significa habilidades reducidas gradualmente, pero este supuesto es demasiado simple. El desarrollo de adultos está típicamente conectado con los siguientes cuatro procesos:

- *Pérdida de inteligencia.* Ciertas teorías de inteligencia indican una pérdida gradual de las capacidades cognitivas (f**actor Gf**), incluida especialmente la capacidad de la memoria, la capacidad de pensar de manera abstracta, la atención y la capacidad de comunicar nuevos conocimientos. Se argumenta que aunque este es el caso, no es un problema, *ya que solo una minoría de empleados utiliza su capacidad de inteligencia completa en una situación de trabajo normal.* Sin embargo, se debe asumir que a medida que avanza la edad, se requieren más recursos (por ejemplo, horas de trabajo) para la misma cantidad de recursos cognitivos.
- *Crecimiento de la inteligencia*. Las mismas teorías de inteligencia indican que el conocimiento común, la experiencia específica del trabajo, la experiencia de vida, la capacidad de comprensión lingüística y el vocabulario (**factor Gc**) aumentan con la edad; habilidades que normalmente solo ocupan un lugar muy pequeño en las pruebas de inteligencia, y si ocupan cualquier lugar. Las investigaciones indican que muchas personas mayores compensan su pérdida de capacidades cognitivas al elegir trabajos u objetivos o estrategias de autorregulación para optimizar el uso de sus conocimientos y experiencias existentes. En otras palabras, el desarrollo de adultos puede hacer que los empleados busquen trabajos / tareas, que le otorguen importancia al conocimiento común y la experiencia laboral más que a las capacidades cognitivas.
- *Reorganización.* La teoría es que los objetivos de la interacción social del individuo cambian con la edad, es decir, una orientación cambiada en términos de tiempo desde*"el tiempo que he vivido* hasta *el tiempo que me queda*. En la *edad adulta temprana*, las personas buscan la interacción social debido al valor de la información y las posibles consecuencias positivas para su futura carrera. Para las personas mayores, aquellos que se centran en *el tiempo que me queda,* este motivo se mitiga. En su lugar, se centran en un mayor apoyo emocional y apoyo a la identidad. Este cambio a menudo provoca una reestructuración en el uso de estrategias reguladas emocionalmente (por ejemplo, una mayor inclinación para evitar conflictos, supresión más frecuente de las emociones, etc.)

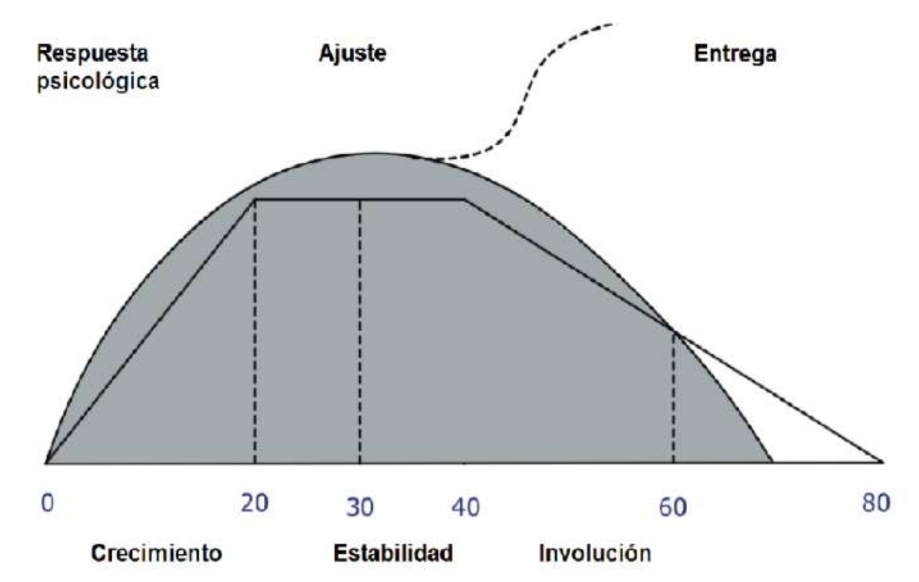
- *Reajuste.* Varios motivos de comportamiento se reajustan con la edad. Por lo tanto, parece haber un cambio en el significado de ciertos rasgos. El comportamiento extrovertido, el comportamiento neurótico o la apertura a nuevas experiencias parecen prevalecer menos con la edad. Así, en promedio, los empleados mayores serán menos activos, menos nerviosos y ansiosos, menos abiertos a probar nuevas ideas y menos orientados hacia la carrera. Por el contrario, el nivel medio de responsabilidad y compañerismo aumenta. Otro reajuste es la tendencia de los empleados de mediana edad, en contraste con los empleados más jóvenes y mayores, a reaccionar más positivamente a las estrategias de gestión que hacen hincapié en la cooperación en lugar de la competencia.

Naturalmente, el desarrollo humano con la edad es individual. **Lievegoed (1994)** lo ilustró según se muestra en la **Figura 6.13.** La figura muestra que *el desarrollo biológico disminuye después de los 40 años*. Hay entonces dos tendencias de desarrollo fundamentales para el desarrollo psicológico-espiritual:

- *Seguir la decadencia del desarrollo biológico.*
- *Seguir una fase social o fase de gestión.*

Lievegood (1994) explica que el trabajo con la fase de *administración de dar / recompensar* se inicia a la edad de 35 años con un cambio distinto a las tareas de administración a la edad de 49 años.

Figura 6.13. Desarrollo del humano adulto



Fuente: Lievegoed (1994) con adaptación propia

Lo anterior significa, que la práctica de la administración que intenta aumentar la efectividad en el trabajo tendrá éxito o fracasará según el grado en que el trabajo requiera habilidades cognitivas bien desarrolladas. *Los trabajos que requieren buenas habilidades cognitivas serán cada vez más percibidos como difíciles, cuanto mayor sea la persona.* El empleado de más edad, que desea mantener un alto nivel de desempeño en dicho trabajo, probablemente intentará compensarlo trabajando más. Este comportamiento o proceso puede apoyarse emocionalmente pero presumiblemente solo a corto plazo y presumiblemente solo con el efecto de que la disminución en el rendimiento no se produce tan rápido como en otros casos. La experiencia cada vez mayor de *carecer de habilidades,* se hará cargo a largo plazo y tendrá un mayor efecto emocional a través de la pérdida de la *autoeficacia y la autoimagen.*

A la inversa, los empleados en trabajos que requieren *conocimiento y experiencia laboral y de vida experimentarán una motivación cada vez mayor, ya que sus habilidades son cada vez más importantes para el trabajo* y, por lo tanto, influyen en su autoeficacia y su propia imagen.

Los motivos e intereses relacionados con la edad influyen en el valor percibido del esfuerzo y el rendimiento. A medida que aumenta la edad, se enfoca cada vez más en la identidad y la autoimagen, y la importancia de los factores motivacionales originales (objetivos desafiantes, esquemas de bonificación, etc.) cambia de acuerdo con las necesidades de cambio de los empleados.

CAPÍTULO 7. TEORÍA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

Generalmente, cuando alguien se refiere a la estructura de una organización, esa persona está hablando de las relaciones relativamente estables entre las posiciones, grupos de posiciones (unidades) y los procesos de trabajo que conforman la organización. La teoría de la organización estructural se ocupa de las *diferenciaciones verticales* (niveles jerárquicos de autoridad organizacional, coordinación) y *diferenciaciones horizontales* entre las unidades organizativas), como las que existen entre líneas de productos o servicios, áreas geográficas o habilidades. El *organigrama* es la herramienta siempre presente de un teórico de la organización estructural.

La mayoría de los teóricos organizacionales de la escuela clásica, eran estructuralistas. Centraron su atención en la estructura (o diseño) de las organizaciones y sus procesos de producción. Algunos ejemplos incluyen obras de **Adam Smith, Henri Fayol, Daniel McCallum, F.W. Taylor y Max Weber**. Por lo tanto, utilizamos la palabra *moderno* para diferenciar entre los teóricos de la organización estructural de la segunda mitad del siglo XX y los estructuralistas de escuelas clásicas anteriores a la Segunda Guerra Mundial.

7.1. En qué consiste

Los estructuralistas *modernos* se ocupan de muchos de los mismos problemas que los estructuralistas clásicos, pero sus teorías han sido influenciadas y se han beneficiado enormemente de los avances en la teoría de la organización desde la Segunda Guerra Mundial. Las raíces de los estructuralistas *modernos,* están en el pensamiento de **Fayol, Taylor, Gulick y Weber*,*** y sus principios subyacentes son bastante similares: *la eficiencia organizativa* es la esencia de la racionalidad organizacional, y el objetivo de la racionalidad es aumentar la producción de riqueza en términos de bienes y servicios reales.

Sin embargo, las teorías estructurales *modernas* también han sido influenciadas sustancialmente por los teóricos de la organización neoclásicos, orientados a las relaciones humanas y sistemas. Ver **Tabla 7.1**

Tabla 7.1. Supuestos básicos de la perspectiva estructural

Descripción
1. Las organizaciones son instituciones racionales cuyo propósito principal es lograr los objetivos establecidos; El comportamiento organizacional racional se logra mejor a través de sistemas de autoridad definida y formal. El control y la coordinación organizacional son claves para mantener la racionalidad organizacional.
2. Existe una *mejor* estructura para cualquier organización, según sus objetivos, las condiciones ambientales que la rodean, la naturaleza de sus productos y / o servicios (la *mejor"*estructura para una empresa de consultoría de gestión probablemente difiere sustancialmente de la de una empresa de contabilidad pública certificada), y la tecnología de los procesos de producción (una empresa minera de carbón tiene una *mejor estructura* que el fabricante de alta tecnología de microcomponentes informáticos).
3. La especialización y la división del trabajo aumentan la calidad y la cantidad de la producción, especialmente en operaciones y profesiones altamente calificados.
4. La mayoría de los problemas en una organización resultan de fallas estructurales y pueden resolverse cambiando la estructura..

Fuente: Bolman y Deal (1997) con adaptación propia

7.2. Contribuciones

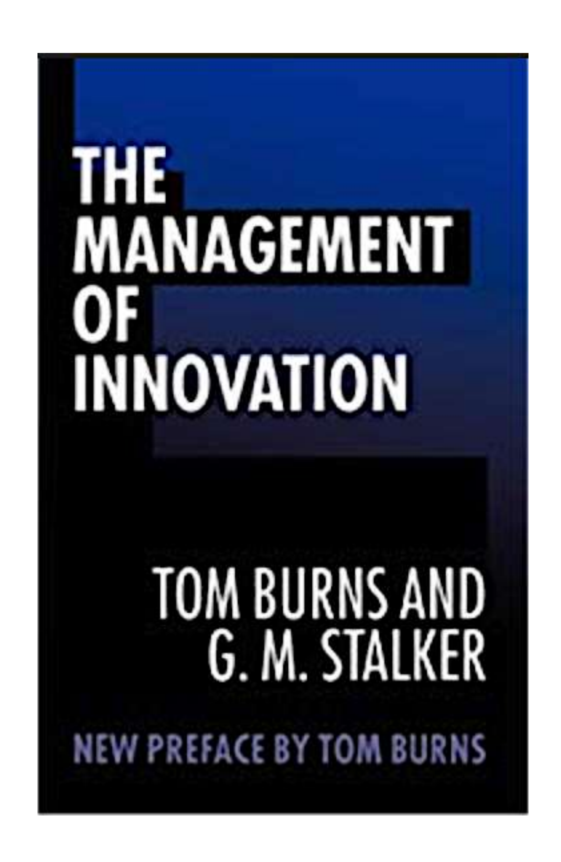
¿Qué tipo de cuestiones prácticas se abordan mejor con la teoría de la organización estructural *moderna*?, ¿es útil? El problema más inmediario en el diseño de cualquier organización es la cuestión de la estructura. ¿Cómo debería ser y funcionar?, ¿cómo abordará las cuestiones estructurales más comunes de especialización, departamentalización, rango de control, coordinación y control de unidades especializadas? Ver **Tabla 7.2**

Tabla 7.2. Principales autores de la teoría estructuralista

Descripción
• **Tom Burns (1913-) y George McPherson Stalker (1925-).** Teoría mecánica/orgánica • **Joan Woodward (1916-1971).** Teoría complejidad tecnológica • **Paul R. Lawrence (1922-2011) y Jay W. Lorsch (1932-) .** Teoría contingencial • **Henry Mintzberg (1939-).** Teoría de la planeación estratégica En teoría de los sistemas y cibernética: • **William Ross Ashby (1903-1972)** • **Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972)** • **Norbert Wiener (1894-1964).** • **Daniel Katz (1903-1998) y Robert L. Khan (1938-).** • **Kenneth Boulding (1919-1993)** • **Anatol Rapoport (1911-2007)** • **Paul Hersey (1931-2012) y Ken Blanchard (1939-).** Teoría situacional • **Fred Fiedler (1922-2017)** Teoría de la contingencia o efectividad dle liderazgo • **Ronald Coase (1910-2013).** Teoría de la economia organizacional • **Michel Jensen (1939-) y William Meckling (1922-1988).** Teoría de la agencia En teoría de la calidad: • **William Edwaards Deming (1900-1993).** • **Joseph Moses Juran (1904-2008).** • **Eric Trist y Ken Bamforth (1951).Sistemas Socio-Tecnicos**

Fuente: recopilaciòn y adaptación propia

7.3. Tom Burns (1913-) y George McPherson Stalker (1903-1981)



Tom Burns, sociólogo inglés publicó por primera vez en 1961: ***The Management of Innovation*** que sigue siendo uno de los libros más influyentes de la teoría de la organización y la sociología industrial. El tema central del libro es la relación entre la organización y su entorno, especialmente en las innovaciones tecnológicas y de mercado.

El libro presenta las clasificaciones de los autores de sistemas *mecánicos y orgánicos*. Por esto se hizo famoso, pero el libro también es un estudio penetrante de los sistemas sociales dentro de las organizaciones y las dinámicas organizacionales.

En 1977 publica: **T*he BBC: Public Institution and Private World.*** Su último trabajo publicado durante su vida fue una biografía intelectual de **Erving Goffman**. Después de su retiro de la vida académica en 1981, trabajó hasta su muerte en 2001, en una historia comparativa de la organización titulada*:* ***Organisation and Social Order***. El

trabajo nunca se completó pero el manuscrito sin terminar se ha publicado en línea (http://www.sociology.ed.ac.uk/tomburns/manuscript.htm).

George McPherson Stalker, en 1961, fue coautor de ***The Management of Innovation****,* junto con **Tom Burns**, sociólogo de la Universidad de Edimburgo. Las ediciones posteriores del libro siguieron en 1966 y 1994 y el libro fue ampliamente aclamado durante muchos años como *probablemente el trabajo más influyente jamás escrito sobre la teoría de la administración y la organización*.

Ambos estudiaron la introducción de la electrónica en la industria escocesa, describiendo dos tipos ideales de organización en cada lado de un continuo: *la organización mecanicista y la organísmica (orgánica)*. La organización como resultado del funcionamiento simultáneo de (al menos) **tres sistemas sociales** diferentes:

- *Autoridad formal:* objetivos, tecnología, relaciones con el medio ambiente
- *Sistemas cooperativos* de personas con diferentes aspiraciones
- *El sistema político:* la competencia y la cooperación por el poder.

Ambos prrovienen del ***Tavistock Institute*** en Londres que es ampliamente reconocido como el lugar de nacimiento del *enfoque sociotécnico* de las organizaciones, que desarrollaron su teoría ampliamente citada de *sistemas mecánicos y orgánicos* de la organización mientras examinaban el rápido cambio tecnológico en la industria electrónica británica y escocesa, examinando en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Su obra: ***Mechanistic and Organic Systems***, de su libro de 1961: ***The Management of Innovation****.*

Bums y Stalker descubrieron que las condiciones estables pueden sugerir el uso de una forma mecanicista de organización donde es posible un patrón tradicional de jerarquía, la dependencia de reglas y regulaciones formales, las comunicaciones verticales y la toma de decisiones estructurada. Sin embargo, las condiciones más dinámicas, situaciones en las que el entorno cambia rápidamente, requieren el uso de una forma orgánica de organización donde haya menos rigidez, más participación y más dependencia en los trabajadores para definir y redefinir sus posiciones y relaciones. Por ejemplo, la creatividad tecnológica, un ingrediente esencial en un sistema orgánico, requiere un clima organizacional y sistemas de gestión que apoyen la innovación. Los impactos de estas dos formas de organización en los individuos son sustancialmente diferentes. Los supervisores y gerentes encuentran que la forma mecanicista les proporciona un mayor sentido de seguridad al tratar con su entorno

que la forma orgánica, lo que introduce una mayor incertidumbre. **Burns y Stalker** concluyen que cualquiera de las formas de organización puede ser apropiada en situaciones particulares:

- **Las organizaciones como sistemas: mecánicas vs. orgánicas.**

Los sistemas mecánicos son sistemas simples, dinámicos con movimientos fijos como el reloj. Las organizaciones no pueden ser consideradas máquinas porque son sistemas sociales en constante movimiento. En contraste, las organizaciones deben ser consideradas como un mecanismo que consiste en acciones y partes interdependientes.

Las organizaciones ya no se mantienen unidas por estructuras formales y objetivos específicos, sino por estructuras informales. Por lo tanto, el foco de atención es la estructura de comportamiento real y las relaciones entre los miembros individuales de la organización. A este respecto, **Burns & Stalker (1961)** discutieron formas organizacionales orgánicas y mecánicas. Ver **Tabla 7.3**

Tabla 7.3. Características de las organizaciones mecánica vs. orgánica

Criterio	Mecánico	Orgánico
Especialización	Los problemas y tareas de la organización se desglosan en funciones de trabajo especializadas.	Se asigna importancia a la experiencia como contribuciones para resolver las tareas comunes de la organización.
Orientación general	Las tareas individuales se estructuran y se realizan en términos técnicos propios sin tener en cuenta a toda la organización.	Las tareas individuales se consideran en una perspectiva realista y están vinculadas a la situación total de la organización.
Coordinación	La coordinación de tareas se realiza en cada nivel jerárquico a través del superior inmediato.	Las tareas del individuo se ajustan y redefinen continuamente a través de la interacción con otros.
Derechos y obligaciones	Definiciones precisas de derechos, obligaciones y métodos técnicos vinculados con cada rol de trabajo	La responsabilidad no es una cuestión de un área limitada de derechos, obligaciones, deberes y métodos.

Responsabilidad	Responsabilidad significa derechos, obligaciones y métodos técnicos vinculados a una posición funcional.	Desarrollo de la responsabilidad como compromiso general con la organización, independiente de las definiciones técnicas
Control	Desarrollo de la responsabilidad como compromiso general con la organización, independiente de las definiciones técnicas	Control, autoridad y comunicación se desarrollan en una estructura de red.
Centro de información	La jerarquía se admite mediante la centralización de la información sobre los problemas en curso en la parte superior de la jerarquía	La gestión no se percibe como omnisciente. El conocimiento se encuentra en toda la red. Las posiciones de conocimiento se convierten en centros de autoridad.
Dirección de la comunicación	Tendencia a la interacción vertical entre empleados, es decir, entre superiores y subordinados	Más comunicación horizontal que vertical en la organización en su conjunto.
Instrucciones	Tendencia a que las tareas y el comportamiento laboral sean controlados por los superiores.	La comunicación consiste en información y orientación más que en instrucciones y decisiones.
Lealtad	La importancia está vinculada a la lealtad a la organización y al deber de los superiores como condición para ser miembro.	La obligación de las tareas de la organización, el progreso técnico y la expansión se evalúan más que la lealtad
Relaciones fuera de la organización	Se otorga mayor importancia y prestigio al conocimiento, la experiencia y las habilidades de naturaleza interna (local) que a la experiencia más general	La importancia y el prestigio están vinculados a la conexión y experiencia de los empleados en relación con los entornos industriales, técnicos y comerciales fuera de la organización.

Fuente: Burns y Stalker (1961)



7.4. Joan Woodward (1916-1971)



Joan Woodward (1965) se preocupó por la cuestión de cómo la tecnología de producción puede influir en la forma organizacional. Su s obras más destacadas, son: ***Management and Technology* (1958) e *Industrial Organization* (1965).**

Estudió un gran número de empresas (100) en el área de South Essex de Inglaterra en la década de 1950. Se encontró que la forma organizativa variaba, y se correlacionaba con la tecnología de producción. Concluyó que, no *había una mejor manera de organizar: la naturaleza del proceso de producción determinaría qué forma sería la más adecuada.*

La tecnología se percibe ya sea como parte del entorno externo o como contexto lo que la organización se ve obligada a adaptarse. Este supuesto es problemático. En relación con los estudios realizados por varias empresas industriales en diferentes sectores, **Woodward (1965)** desarrolló una variable llamada *complejidad tecnológica.* Toda empresa exitosa cae en cualqioera de estas clasificaciones, de tres campos. Ver **Tabla 7.4**

Tabla 7.4. Clasificación de la tecnología por tipo de organización

Característica	Unidad y pequeño lote de producción	Gran lote y producción en masa	Proceso producción
Número de elementos a administrar	Baja	Media	Alta
Nivel de control de supervisión	Baja	Alta	Baja
Radio de administradores por fuerza de trabajo	Baja	Media	Alta
Nivel de habilidades de los empleados	Alta	Baja	Alta
Estructura en general	Orgánica	Mecánica	Orgánica

Fuente: Woodward (1965) con adaptación propia

1. *Unidad y pequeño lote de producción (uno o pocos productos según pedido especial*, por ejemplo, instrumentos avanzados)
2. Gran lote y producción en masa (por ejemplo, industria automotriz)
3. *Proceso de producción* (por ejemplo, industria química, refinerías de petróleo)

Woodward (1965) demostró que durante la **producción unidad,** la forma organizacional su eta a la complejidad tecnológica, se caracteriza por pequeños grupos de trabajo con responsabilidad independiente para realizar el trabajo.

Los capataces tenían altas habilidades técnicas y trabajaban en estrecha colaboración con los trabajadores. La organización se centró en las habilidades que estaban presentes en los departamentos de producción, y la estructura administrativa era relativamente pequeña en comparación con los otros dos tipos de tecnología. **Woodward (1965)** caracteriza esta forma organizacional como orgánica en el mismo sentido que **Burns y Stalker (1961).**

Woodward fue una destacada académica y comentarista en el campo de la teoría de la organización, en particular, sobre la teoría de la contingencia**. Woodward** fue

una pionera en la investigación empírica en estructuras organizacionales y autora de marcos analíticos que establecen el vínculo entre la tecnología, los sistemas de producción y su papel en la configuración de estructuras organizacionales efectivas.

Woodward (1965) a su vez, descubrió que el mayor contraste con estas estructuras se da en la producción en masa, ya que requiere una forma organizacional fuertemente formalizada. El trabajo es realizado por trabajadores no calificados, de rutina. Woodward (1965) describe la forma organizacional como burocrática, con:

"…énfasis en las descripciones de puestos, gran parte de la comunicación es escrita, ccon adenas de mando claras, fuerte separación de líneas y personal y una gran importancia para la planificación…".

Encontró tres importantes factores generadores de conflicto en esta forma organizacional, con cargas de *stress*, en:

1. La producción física entre el sistema técnico y el sistema social de los trabajadores,
2. Entre los niveles inferiores y superiores de la jerarquía de la administracióm, en la que los niveles inferiores estaban orientados hacia problemas de producción inmediatos, mientras que los niveles más altos estaban ocupados en resolver problemas a largo plazo,
3. Entre la línea y el staff; entre las autoridades con toma de decisiones y la experiencia.

En un comentario sobre los estudios de **Woodward (1965), Mintzberg (1979)** afirma que la administración en la industria de producción masiva se obsesiona con el control, ya que asume que los trabajadores no calificados deben ser supervisados y presionados para poder llevar a cabo su trabajo. Esta manía de control se reproduce desde arriba en toda la organización, *causando consecuencias desafortunadas para todos los empleados.*

Woodward (1965) *descubrió que las condiciones eran diferentes en la industria de procesos,* donde la producción estaba automatizada y donde había relativamente pocos trabajadores involucrados. Aquí, las normas y estándares fueron incorporados en el propio aparato técnico y productivo. Esto causó que grandes partes del trabajo más agobiante desaparecieran, y así, también lo hacen las causas de muchos conflictos. **Esta forma organizativa se vuelve menos burocrática y más flexible y orgánica.**

Los estudios de **Woodward (1965)** se han convertido en un clásico en la teoría organizacional, y han inspirado una serie de estudios sobre la relación entre las formas organizacionales de los sistemas técnicos. Sin embargo, también ha sido fuertemente criticado en varios puntos; se ha afirmado que la *escala de complejidad tecnológica* es demasiado basta, y que oculta muchas variantes significativas para las condiciones de producción.

Un punto central controvertido ha sido la cuestión de las posibilidades de mejora de los entornos de trabajo en la industria de producción en masa. **Woodward (1965)** tiene una visión bastante pesimista de las posibilidades de reformas reales. Otros académicos han afirmado que no es necesario soportar las muy desafortunadas consecuencias de la producción en masa (*aislamiento, alienación, desgaste, rotación y conflictos*), y que existen varias posibilidades de mejora. en: la línea de producción que se puede cambiar las condiciones de gestión y la estructura del poder puede ser democratizada. Su trabajo recibió reconocimiento internacional, lo que la llevó a una invitación para unirse a un grupo de *los siete teóricos de la organización que se llamaron los siete magníficos.* Tal aclamación internacional era rara para una mujer en este período.

7.4.1 Estructura de la organización: ¿por producto o por función?

Arthur H. Walker y Jay W. Lorsch, en su artículo publicado en Harvard Business Review de 1968: ***Organizational Choice: Product vs. Function***, se enfrentan a una de las preguntas perennes de aquellos que diseñan organizaciones: ¿debería una organización estar estructurada según el producto? o ¿función? o como cuetiona:

"…si todos los especialistas en una función determinada se agrupan bajo un jefe común, independientemente de las diferencias en los productos en los que participan, o si los diversos especialistas funcionales que trabajan en un solo producto se agrupan bajo ¿sería superior?..."

Walker y Lorsch abordan este problema examinando dos empresas en la misma industria: una organizada por producto y la otra por función. Concluyen que cualquiera de los arreglos estructurales puede ser apropiado, dependiendo del entorno de la organización y la naturaleza de la organización en sí. En 1776, **Adam Smith** abogó

por la división del trabajo para aumentar la efectividad del sistema de producción en fábrica.

En 1922, **Max Weber** describió dos fuerzas intensas y opuestas que tienen un impacto en todas las organizaciones: la necesidad de división del trabajo y la especialización, y la necesidad de una autoridad centralizada. La división del trabajo es una consecuencia inevitable de la especialización por habilidades, productos o procesos.

7.4.2. Estructura de la organización: formal e informal

En su obra: ***The Concept of Formal Organization*** un capítulo de su libro de 1962: ***Formal Organizations: A Comparative Approach***, **Peter M. Blau y W. Richard Scott** afirman que todas las organizaciones incluyen *tanto un elemento formal como informal.*

La organización informal por su naturaleza está arraigada en la estructura formal y apoya su organización formal al establecer normas para el funcionamiento de la organización que no siempre pueden ser explicadas por reglas y políticas. Por estas razones, **Blau y Scott (1962)** sostienen que es imposible saber y entender la verdadera estructura de una organización formal sin una comprensión similar de su organización informal paralela. Claramente, **Blau y Scott (1962)** fueron influenciados por el libro de 1938 ***The Functions of the Executive*** de **Chester Barnard**, que dice:

"…la organización informal, aunque comprende los procesos de la sociedad que son inconscientes, en contraste con los de las organizaciones formales que son conscientes, tiene dos clases importantes de efectos: (a) establece ciertas actitudes, entendimientos, costumbres, hábitos, [e] instituciones, y (b) crea la condición bajo la cual puede surgir la organización formal…".

La mayoría de los estructuralistas *modernos* ahora usan la palabra *diferenciación,* que significa esencialmente lo mismo que la *especialización*, pero también refleja una mayor apreciación de la miríada y rápidamente cambiantes a las fuerzas ambientales externas con las que las organizaciones interactúan (por ejemplo, diferentes mercados, culturas sociopolíticas, entornos regulatorios), tecnologías, competencia, y la economía). Por lo tanto, la diferenciación de complejos es esencial para la efectividad organizacional, así como también la eficiencia. Sin embargo, la diferenciación significa diversas fuerzas que *separan a las organizaciones*. La diferenciación aumenta la

necesidad de coordinación y control organizacional que, en el lenguaje de los estructuralistas *modernos*, se denomina *integración*.

7.5. Teoría de la contingencia

La *teoría de la contingencia* es una clase de la teoría del comportamiento que demanda que no hay una mejor manera de organizar una corporación, de conducir una compañía, o de tomar decisiones. *La palabra contingencia* significa: *algo incierto o eventual*, que bien puede suceder o no, se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

La teoría de contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la *teoría* administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

7.5.1. En qué consiste

Desde sus inicios las teorías organizacionales se fundamentaron en sistemas cerrados, los cuales definían su eficacia dependiendo de la organización interna; desde el modelo clásico racional hasta el modelo de relaciones humanas, los teóricos abordaron diversos enfoques para el estudio de la efectividad de la estructura y el recurso humano de las organizaciones, estas teorías fueron perdiendo vigencia debido a su rigidez, mecanicismo, humanismo exagerado, y pocas relaciones con el entorno.

A partir de las *teorías estructuralistas* se da inicio a la organización vista como un **sistema abierto** que interactúa con su medio ambiente. De hecho, ya la teoría de sistemas propone que la apertura de una organización produce *que ésta se encuentre en constante intercambio* de energía con su entorno; su naturaleza es orgánica, por lo que poseen una estructura jerárquica flexible que les permite adaptarse con facilidad a los cambios que provienen de los agentes externos. Sin embargo, la generalidad de esta teoría conduce a la aparición de modelos más prácticos como la teoría situacional.

La palabra contingencia es definida por **Bueno-Campos, (1996)** como:

"*…toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente*, *por medio de una relación si (causa)… entonces (efecto)…”*.

Afirmando adicionalmente, que es:

"*…algo incierto y eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón…*".

Es por esto que los teóricos de este enfoque afirman que los modelos organizacionales adecuados surgen al conocerse las características del entorno externo de la empresa y no a partir de consideraciones teóricas previas.

La *teoría contingente* (o *situacional* con sus diferencias) nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue comenta (**Guízar, 1999**) a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo según **Soldevilla (1972**):

"…*con los esquemas conceptuales de la de la administración tradicional…”*.

7.5.2. Contribuciones

Según **Bueno-Campos (1996)** existen dos corrientes de *la teoría contingencial*:

La primera escuela, llamada: de los *sistemas socio-técnicos*, que hace énfasis en los estudios de **Emery y Trist** quienes en Londres en los años sesenta, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolos

según su naturaleza, afirmando que existen *cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional***,** estos son:

"…el entorno estático y aleatorio (tranquilo), entorno estático y segmentado, entorno perturbado y reactivo y el entorno de campos turbulentos…"

Determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno.

La segunda, llamada: *corriente contingencial* estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizacional y el comportamiento administrativo y comienzan sus estudios a finales de los cincuenta con las investigaciones de la socióloga **Joan Woodward**, quien analizo 100 firmas industriales, catalogando tres formas de producción: *producción o factura unitaria, producción en masa o mecanizada, producción continua o automatizada,* deduciendo que la variable tecnología (técnicas de producción) adoptada determina las estructuras y los comportamientos empresariales. Posterior a ello, también a finales de los cincuenta **Burns y Stalker** estudiaron alrededor de 20 firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra con el objetivo de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo, clasificando a las organizaciones como *mecanicistas y orgánicas*, concluyendo que el ambiente determina la estructura y que este afecta su sistema administrativo y funcionamiento. Seguidamente en los años sesenta **Chandler** según la experiencia de algunas organizaciones estadounidenses (DuPont, General Motors, Standard Oil y Sear Roebuck & Co), examina como esas empresas adaptan su estructura a las estrategias de negocios deduciendo, que las organizaciones norteamericanas estuvieron determinadas por las *estrategias de mercado* en estos últimos 100 años, explicándolo por medio de un proceso histórico. Se le suma a lo anterior, **Thompson** en el año 1967 que relaciona a la organización con el medio ambiente dentro de una **lógica de sistema abierto y racionalidad organizacional**.

Posterior a él, **Lawrence y Lorsch** ya en los setenta, **investigan diez firmas de tres sectores industriales**: plásticos, alimentos y containers, afirmando que los principales problemas organizacionales son: **la** *diferenciación* (división en subsistemas) y ***la integración*** (unificación) y **coordinación** de esfuerzos, infiriendo con esto, que la empresa que más se adapte a las características del ambiente, estará más cerca del éxito.

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, según (**Hall, 1973**), en *condiciones generales e influencias específicas*. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (**Koontz y Weihrich, 2004**), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Bueno-Campos (1996) agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización:

"*…la propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de la decisión; la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la línea media y en los staffs directivos y de apoyo; la cultura tiene gran impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en su relación con la tecnoestructura y los apoyos en el funcionamiento de la base operativa, y por último, la tecnología o el sistema técnico afecta claramente a la estructura y acción de los flujos de trabajo de la base operativa…*".

Otro de los principios fundamentales que diferencia a la ***teoría contingencial*** de otros enfoques es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias. Al respecto, (**Dávila, 2001**) argumenta que*:*

"…el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología…".

De lo anterior se entiende que los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la empresa, los cuales son variables dependientes de las primeras. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa-efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas.

De igual manera, estas relaciones pueden establecerse entre sub unidades de la organización y otras unidades de la misma, estableciéndose el mismo principio de adaptación ante la presencia de algún factor o condición externa.

Al hacer un repaso general sobre las características de la teoría contingencial halladas en la investigación, consideramos que la clasificación realizada por Hall abarca de manera más completa y específica los aspectos externos que influyen en una organización, lo cual puede generar una adecuación más efectiva de la estructura y comportamiento organizacional a su entorno particular.

Las organizaciones son vistas posterior a la teoría sistémica como un todo interrelacionado, donde los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de esta, originando la teoría contingencial, la cual florece como ya se mencionó en el marco histórico, de la comparación entre compañías de diversos tipos.

Esta establece por medio de estudios empíricos que:

"…la estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización…"(**Soldevilla, 1972)**,

El análisis de estos factores explican las diferencias entre las organizaciones y ayudan a identificar las variables contingentes que afectan a la institución. Para ello es necesario dos pasos según (**Bueno-Campos, 1996**):

El primero, estudiar a la organización desde una perspectiva Macroorganizativa, es decir, del diseño estructural y microorganizativa desde el comportamiento, procesos y funciones;

El segundo, identifica las variables contingenciales, la cuales él denomina como causales externas o de contexto que son fuente de cambio o causa de las condiciones existentes, todo ello con la finalidad de establecer la influencia de estas en la Macro y Microorganización, explicando la realidad organizacional y como se puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan. Estas variables son:

- *La tecnología.* Se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas, incluye eventos, técnicas, diseño, producción, procesos y tareas (**Koontz, 2004**), esta variable según los estudios realizados por los teóricos contingentes influye directamente en la base operativa de la empresa, la División del trabajo, conformación de jerarquías y los procesos funcionales, los cuales varían según el tipo de organización.
- *El tamaño:* el grupo ASTON realizo trabajos a 52 organizaciones y determinó que la variable que afecta *la estructura, es el tamaño y no la tecnología* (**Dávila,1999**), ya que la influencia de la dimensión en la empresa determina las unidades organizativas y la complejidad de la estructura.
- *La antigüedad:* la edad de la organización influye en el diseño, funciones y la formalización de la organización. Esta variable conjuntamente con la de tamaño afectan en gran medida a la dirección intermedia y al staffs directivo, lo cuales son esenciales para que se cumplan con efectividad los procesos de la organización.
- *El poder*: condiciona la actuación y el proceso de toma de decisiones depende de donde se situé la variable, es decir, si es externa o interna.
- *La propiedad*: puede considerarse un elemento del poder pero dada su relevancia se estudia como una variable aparte, esta determina la actuación y el diseño de la organización, tiende a afectar directamente a la alta dirección.
- La cultura: son *los valores, creencias, el estilo de liderazgo, las normas formales e informales, los procedimientos y las característica generales de los miembros de la empresa* (**Serna, 1996**); ésta variable condiciona el diseño y los resultados de la institución, nos comenta (**Davenport, 1997**) que la cultura vista desde una perspectiva ecológica establece los procesos de funcionalidad y recoge los estilos de comunicación.
- *El entorno:* es el contexto en que actúa la organización el cual *representa aquel que se adaptará* (**Chun, 1999**) o desaparecerá del mercado, esta variable nos explica (**Goldhaber, 1991**) que estudia la conversión de las entradas (***input***) y salidas **(*output*)** y las transacciones entre la empresa con el entorno.

Asimismo, *un estilo de organización/ liderazgo/ de toma de decisiones que sea eficaz en algunas situaciones, puede ser no acertado en otras situaciones*. el estilo

óptimo dela organización/ de liderazgo/ de toma de decisiones *depende de varios apremios internos y externos (factores).*

Algunos ejemplos de tales apremios (factores) incluyen:

- El tamaño de la organización
- Cómo la firma se adapta a su entorno
- Diferencias entre recursos y actividades operativas
- Supuestos de los gerentes acerca de los empleados
- Estrategias
- Tecnologías que son utilizadas
- etc.

Por lo tanto:

- No hay manera universal o una mejor manera de: manejar una organización;
- El diseño de una organización y sus subsistemas deben *calzar* con el entorno;
- Las organizaciones eficaces no sólo tienen un apropiado *calce* con el entorno, sino también con sus subsistemas;
- Las necesidades de una organización están mejor satisfechas cuando ésta organización está diseñada correctamente y el estilo de administración es apropiado; ambos alineados con las tareas emprendidas y la naturaleza del grupo de trabajo;

7.5.3. Paul Roger Lawrence (1922-2011) y Jay W. Lorsch (1932-)



Paul R. Lawrence, como sociólogo estadounidense, profesor de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios de Harvard y consultor, conocido por su trabajo con **Jay W. Lorsch** sobre ***Differentiation and integration in complex organizations***.

Jay W. Lorsch, junto con **Paul R. Lawrence**, **Lorsch** fue galardonado con el *Best Management Book of the Year Award* de la ***Academy of Management*** en 1969 por su libro ***Organization and Environment.*** Este libro agregó *la teoría de la contingencia* al vocabulario de los estudiantes sobre el comportamiento organizacional.

Su obra más reconocida es: ***Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*** **(1967),** refiere**:**

- Se plantean la pregunta: ¿por qué las personas buscan construir organizaciones?
- Respuesta: Para encontrar mejores soluciones a los problemas ambientales que enfrentan.

Por lo tanto:

- Es la gente quien tiene propósitos, no las organizaciones.
- Las personas se unen para coordinar sus diferentes actividades en una estructura organizacional.

- La efectividad de la organización se evalúa en la medida en que se satisfacen las necesidades de los miembros a través de las transacciones planificadas con el medio ambiente.
- Con el fin de hacer frente al medio ambiente, las organizaciones desarrollan unidades y estructuras formales adecuadas para el entorno particular en el que operan. Ver **Tabla 7.5**

Tabla 7.5. Obras de Lawrence y Lorsch.

Descripción
• 1965*. Industrial jobs and the worker*. With Turner, Arthur N., Harvard Univ., 1965. • 1967.*Differentiation and integration in complex organizations*. With Jay W. Lorsch Administrative Science Quarterly (1967): 1-47. • 1967.*Managing differentiation and integration*. With Jay W. Lorsch Organization and environment. • 1967. *Organization and Environment.* • 1978. *Understanding Management* • 1986. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. With Jay W. Lorsch. Harvard Business School Classics. • 1987. *Organizational Behavior* • 1991. *Beyond vertical integration–the rise of the value-adding partnership.* With Johnston, Russell Thompson. London (1991): 193-202. • 1989. *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards* • 2002. *Aligning the Stars: How to Succeed When Professionals Drive Results*. With Tierney T.J . • 2003. *Back to the Drawing Board: Designing Boards for a Complex World*. With Carter C.B. (2003) • 2005. *Restoring Trust in American Business.* With Berlowitz, L.C.; Zelleke . Cambridge: MIT Press.

Fuente: recopilación y adaptación propia

Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Empero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch no fijan un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen la

hipótesis que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960 aportó un respaldo a esta argumentación (**Lawrence y Lorsch, 1967**).

Con este propósito, deseamos comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico. Téngase presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de **Lawrence y Lorsch** son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de **Lawrence y Lorsch** y para fines de diagnóstico, deseamos examinar una organización cliente en las dimensiones que el cliente juzgue importantes. El apéndice metodológico de su libro proporciona gran cantidad de detalles referentes a estas dimensiones, así como las preguntas que han de formularse para obtener la información pertinente (**Lawrence y Lorsch, 1967**). La enumeración siguiente resume estas dimensiones y algunas preguntas relacionadas:

- **Demandas ambientales**

- ¿Sobre qué base el cliente evalúa y escoge proveedores competidores de esta industria (precio, calidad, entrega, servicio, etc.)?

- ¿Cuáles son los principales problemas con que tropieza la organización al competir en la industria?.

- ¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?

- **Diferenciación**

- ¿Cuál es el intervalo promedio de control, en relación con la estructura?¿Cuán importante es tener reglas formales para encaminar los procedimientos y operaciones?.

- Respecto al intervalo de tiempo de retroalimentación, ¿Cuánto tardan los empleados en apreciar los resultados de su actuación? (Por ejemplo, el lapso suele ser corto en ventas, mientras que en investigación y desarrollo puede tomar años).

- Respecto a las relaciones interpersonales, ¿Cuán importantes son y cuánta interacción es necesaria?.

- Respecto a la certidumbre de la meta, ¿Cuán claras son las metas?¿Cómo se miden?.

- **Integración**

  - ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualesquiera; mucho (cada una necesita de la otra en cierto grado); término medio (cada una necesita de la otra en cierto grado); poco (cada una funciona en forma bastante autónoma)?

  - ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre unidades?

- **Manejo de conflictos**

  - ¿Cuál es el modo que se emplea en la resolución de conflictos: por imposición (edictos del mando supremo); por apaciguamiento (mostrándose amable y rehuyéndolos) o por enfrentamiento (exponiendo las diferencias y resolviendo problemas)?

  - ¿Cuánto influyen los empleados en la jerarquía, para resolver problemas y tomar decisiones?.

- **Contrato empleado-gerencia**

  -¿Hasta qué punto sienten los empleados que lo que ellos de ellos se espera es lo adecuado?.

  -¿Hasta qué punto sienten los empleados que se les remunera y recompensa justamente por su labor)?

Como se observa, esta teoría se centra en la dependencia de la estructura organizacional del entorno, y su hipótesis principal es:

"…aquellas organizaciones que tienen una estructura interna que se adapta mejor a las demandas del entorno tienen la mejor oportunidad de sobrevivir…".

Lawrence y Lorsch enfatizan que la organización debe coincidir con su entorno en dos niveles:

- Cada unidad organizativa debe ajustarse al entorno al que se relaciona
- La diferenciación en la organización como un todo debe expresar el entorno en el que opera. Estos son los pensamientos exactos que se encuentran en la necesidad mencionada anteriormente de organizaciones con acoplamientos sueltos. y las oportunidades de mejorar las posibilidades de ajuste.

Basados en una encuesta de diez empresas industriales, **Lawrence y Lorsch** diseñaron el modelo con dos variables*: diferenciación e integración*.

La diferenciación se definió como la aparición y el desarrollo de diferencias o variaciones como, por ejemplo, Diferencias en las orientaciones intelectuales y emocionales entre los empleados directivos. *La integración,* significa coordinación y armonización.

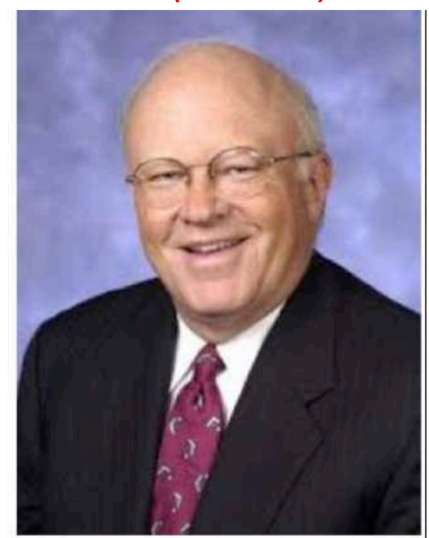
Las diez empresas industriales fueron seleccionadas a partir de diferentes criterios ambientales externos. Seis de las empresas pertenecían a la industria del plástico con *entornos dinámicos y heterogéneos*, mientras que las últimas cuatro empresas pertenecían a otras dos industrias con *entornos estables y homogéneos.*

Una conclusión importante en la encuesta de **Lawrence y Lorsch** fue que las organizaciones más eficientes en la industria de los plásticos habían desarrollado *sistemas de coordinación y resolución de conflictos*, que aseguraban que la empresa no se debilitara en la diferenciación, ni por problemas agudos ni a largo plazo. Estos sistemas de coordinación se desarrollaron en torno a la investigación, producción y venta.

7.5.4. Hersey (1931-2001) y Blanchard (1939-)







La **teoría situacional** es un modelo de liderazgo creado por **Paul Hersey** científico del comportamiento y empresario, junto con **Ken Blanchard** escritor estadounidense y experto en *management*. La teoría fue descrita por primera vez con el nombre de *teoría del ciclo de vida de liderazgo*.

Fue a mediados de la década de 1970 en que dicha teoría pasó a llamarse *teoría de liderazgo situacional*, el cual, es uno de los enfoques básicos de las teorías de la contingencia en el liderazgo, esta teoría se apoya principalmente en los estudios de Ohio State y en el trabajo realizado por **William Reddin**.

Al igual que **Fiedler, Hersey y Blanchard (1982)** adoptaron un **enfoque situacional,** sin embargo, existe una gran diferencia. *Ellos acentúan el uso por parte del líder de un estilo flexible de liderazgo*, dependiendo del juicio que se realice en cuanto a la situación. Además, la teoría sostiene que el estilo de liderazgo más eficiente sufre variaciones de acuerdo a la *disposición* o *madurez* de los subordinados.

Hersey y Blanchard (1982) definen disposición o madurez como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Estas variables de madurez o disposición, que son el resultado de la experiencia y/o la educación, deben ser consideradas en relación a la tarea determinada que debe desempeñarse. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables e importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

El enfoque de **Hersey y Blanchard (1982)** se centra en gran medida atención en las características de los seguidores, pues son estas las que determinan el comportamiento de liderazgo. Las personas con baja disposición para las tareas, ya sea por su poca habilidad o capacitación, o su inseguridad, necesitan un estilo de liderazgo diferente de aquellas que tienen un alto grado de disposición y tienen una buena capacidad, habilidades, confianza y diligencia para trabajar.

De acuerdo con esta teoría, un dirigente puede adoptar uno de los **cuatro estilos de liderazgo,** con base en un conjunto del comportamiento de relaciones que se refiere al interés por las personas y del comportamiento de tareas que se refiere al interés por la **productividad. Elegir un estilo conveniente dependerá en gran medida del nivel de disposición y madurez de los subordinados. Ver Tabla 7.6**

Tabla 7.6. Estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard

Descripción
• *El estilo directivo* refleja una alta preocupación en las tareas y bajo interés en las personas y las relaciones. Este estilo de alta dirección conlleva dar direcciones explícitas acerca de cómo y cuándo se deben desempeñar las tareas. En esta fase lo más apropiado es que el líder observe muchas de las conductas concernientes

a las tareas. Es decir los empleados deben recibir instrucciones en cuanto a sus tareas y habituarse con las reglas y procedimientos establecidas dentro de la organización. Un gerente que no dirija de una forma adecuada despertaría angustia y confusión entre los subordinados nuevos.

- *El estilo persuasivo* está apoyado en un alto interés en las personas y al mismo tiempo preocupación en las tareas. Con este enfoque el líder determina y explica las decisiones y cede a los subordinados la oportunidad de realizar preguntas y de esta forma obtener mayor claridad y comprensión con respecto a las tareas laborales.
- *El estilo participativo,* que se refiere a una combinación de alto interés en las personas y relaciones y bajo interés en las tareas de la producción. En este estilo el líder comparte las ideas con los subordinados, les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones. En esta fase los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá la necesidad de dirigir tanto, sin embargo, el líder si tendrá que seguir siendo respetado y seguirá ofreciendo apoyo, con el fin de reforzar la determinación de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.
- • Y por último *el estilo delegador,* que manifiesta un bajo interés por las relaciones del mismo modo por las tareas. Este estilo ofrece poca dirección y apoyo, debido a que el líder delega a sus seguidores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Es decir, conforme los seguidores van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y auto-gestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda.7 En esta cuarta fase, los seguidores ya no requieren ni esperan una mayor dirección de su administrador. Es decir cada vez son más autónomos.

Fuente: Hersey y Blanchard (1982) con recopilación y adaptación propia

Basados en los estilos de liderazgo, se tiene la **Figura 7.1** representa dos diferentes manifestaciones.

Figura 7.1. Estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard

Fuente: Hersey y Blanchard (1982) con recopilación y adaptación propia

En primera, el estilo apropiado de liderazgo, para los niveles observados por el nivel de disposición del seguidor es representado por la línea curva que se desplaza a través de los cuatro cuadrantes de liderazgo.

En segunda, el nivel de disposición de los subordinados o grupo de subordinados, que está a cargo de la supervisión del líder y que es señalada bajo del modelo de liderazgo como un rumbo continuo desde el nivel bajo al nivel alto. En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir las conductas determinadas por líder se utilizan las siguientes denominaciones. Ver **Tabla 7.7.**

Tabla 7.7. Estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard

Descripción			
E1 Alta tarea-Baja relación	**E2 Alta tarea-Alta relación**	**E3 Alta relación-Baja tarea**	**E4 Baja relación-Baja tarea**

Fuente: Hersey y Blanchard (1982) con recopilación y adaptación propia

En cuanto a la **disposición de los seguidores**, que no solo es tener habilidad para realizar determinadas tareas, sino que también a la disposición que se tenga para elaborarlas Por lo que, en términos de niveles de disposición nos referiremos de la siguiente manera (Ver **Tabla 7.8**)

Tabla 7.8. Disposición de los seguidores de Hersey y Blanchard

Descripción			
D1 Bajo nivel de disposición	**D2 Bajo a moderado nivel de disposición**	**D3 Moderdo a alto nivel de disposición**	**D4 Alto nivel de disposición**

Fuente: obra de Hersey y Blanchard (1982) con recopilación y adaptación propia

La teoría situacional propone un estilo de liderazgo de tipo:

- **E1** *(alta tarea y baja relación)* para un suceso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición **D1**
- **E2** *(alta tarea y alta relación)* a un suceso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición **D2**
- **E3** *(baja tarea y alta relación)* para un nivel de disposición **D3**
- **E4** *(baja relación y baja tarea)* para un nivel de disposición **D4.**

El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura es que, respecto al desarrollo del nivel de habilidad y disposición del subordinado o grupo de subordinados, el estilo conveniente de liderazgo se moverá de acuerdo a la función de la curva.

Para aplicar el modelo de **Hersey y Blanchard (1982)** de forma efectiva, el líder debe detectar el nivel de disposición en el que se encuentran sus subordinados y así adoptar el estilo apropiado, ya sea directivo, persuasivo, participativo o delegador. Utilizar el estilo incorrecto puede dañar tanto la moral como el desempeño del subordinado.

Si se muestra el suceso en el cual los subordinados muestran preparación o capacidad y una alta disposición para asumir responsabilidades, el líder debe reducir el control, el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo de seguidores trabajar en autonomía, sin la seria necesidad de elevada supervisión o de amplia comunicación. Por el contrario, si el grupo demuestra menor madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien poca capacidad o preparación, el líder entonces debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación debido a que a través estos se puede alcanzar la mayor participación y la capacitación del grupo.

El modelo de liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar que combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes.

Si el estilo es el adecuado, según la teoría de **Hersey y Blanchard**, no solo se motivará a los subordinados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando su estilo constantemente.

Si los administradores tienen un estilo que sea lo suficientemente flexible de liderazgo o si están dispuestos a capacitarse para cambiar de estilo dependiendo la situación, lograran el éxito deseado en cuanto a su liderazgo. Si por otra parte, los gerentes tienen un estilo de liderazgo relativamente inflexible, operarán con efectividad sólo en aquellas situaciones que se ciñan a su estilo o que se puedan adaptar a su estilo. Esta falta de flexibilidad puede entorpecer las carreras personales de los gerentes y complicar la tarea de la organización de llenar los puestos administrativos con eficacia.

7.5.5. Fred Fiedler (1922-2017)



Es la teoría más temprana e investigada extensivamente. El acercamiento de **Fiedler** parte de modelos de caracterización y de comportamiento, afirmando que el desempeño del grupo es el resultado de la interacclón de dos factores que se comoncen como *estilos de liderazgo y circustancia desfavorable*:

"…la calidad del liderazgo, más que cualquier otro factor único, determina el éxito o el fracaso de una organización…".

En este modelo, la eficacia del liderazgo es el resultado de la interacción entre el estilo del líder y las características del entorno en el que el líder trabaja. La *teoría de la contingencia de* **Fiedler**, también denominada *teoría de la efectividad del liderazgo*, describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización mediante la personalidad de un líder y la situación.

La base de la teoría de **Fiedler** es el grado al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o se orienta a las relaciones (personas). La facilidad con que el líder es capaz de influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que es la situación. Los principales elementos de su modelo son:

1. *Las características del líder,*
2. *El control situacional y*
3. *La efectividad del líder*

Mientras **Hersey y Blanchard (1982)** se enfocaban en las características de los grupos de trabajo y el apoyo emocional del liderazgo en su teoría del ciclo vital durante la década de 1950, **Fred E. Fiedler** y sus asociados buscaron otros elementos de la situación organizacional con el fin de evaluar cuándo un estilo de liderazgo es más efectivo que otro. Este autor consideraba que el estilo de liderazgo de una persona es relativamente fijo y difícil de modificar esto lo llevó a la idea básica de **hacer coincidir** *el estilo del líder con la situación más favorable para la efectividad de esa persona.*

Fiedler inició su modelo de contingencia para predecir la efectividad del liderazgo; al diagnosticar el estilo de liderazgo y la situación organizacional, se puede lograr el ajuste correcto al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o a las relaciones (personas).

Para determinar las características del líder, **Fiedler** desarrollo un instrumento para medir la motivación del líder a través del cual describía o clasificaba al *colega menos preferido* **(CMP).**

De esta forma se determina si los líderes se orientan hacia las personas o hacia las tareas. Los líderes de alto **CMP** lo hacían por medio de relaciones positivas con otras personas y un clima positivo de grupo.

Cuando el líder es, en general, critico en su valoración, obtiene una puntuación baja de **CMP**, lo cual significa que se encuentra más enfocado a la estructura y cumplimiento eficaz de las tareas.

La prueba **CMP** se realiza seleccionando al compañero con el cual tenga más dificultad para ejecutar un trabajo, midiendo la motivación del liderazgo para *conocer si es que está orientado a las tareas o a las relaciones.*

Se suman la cantidad obtenida y se dividen entre **16.** Un **CMP alto** (orientado a las relaciones) varía de 4.1 a 5.6 y un **CMP bajo** (orientado a las tareas) varía de 1.2 a 2.2. Ver **Tabla 7.9**

Tabla 7.9. Prueba CMP

Extremo A	Calificación							Extremo B
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	No amistoso
Renuente	1	2	3	4	5	6	7	8	Accesible
Diligente	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Cordial
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Titubeante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Desalentado	1	2	3	4	5	6	7	8	Animoso
Franco	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

Fuente: Fiedler con adaptacion propia

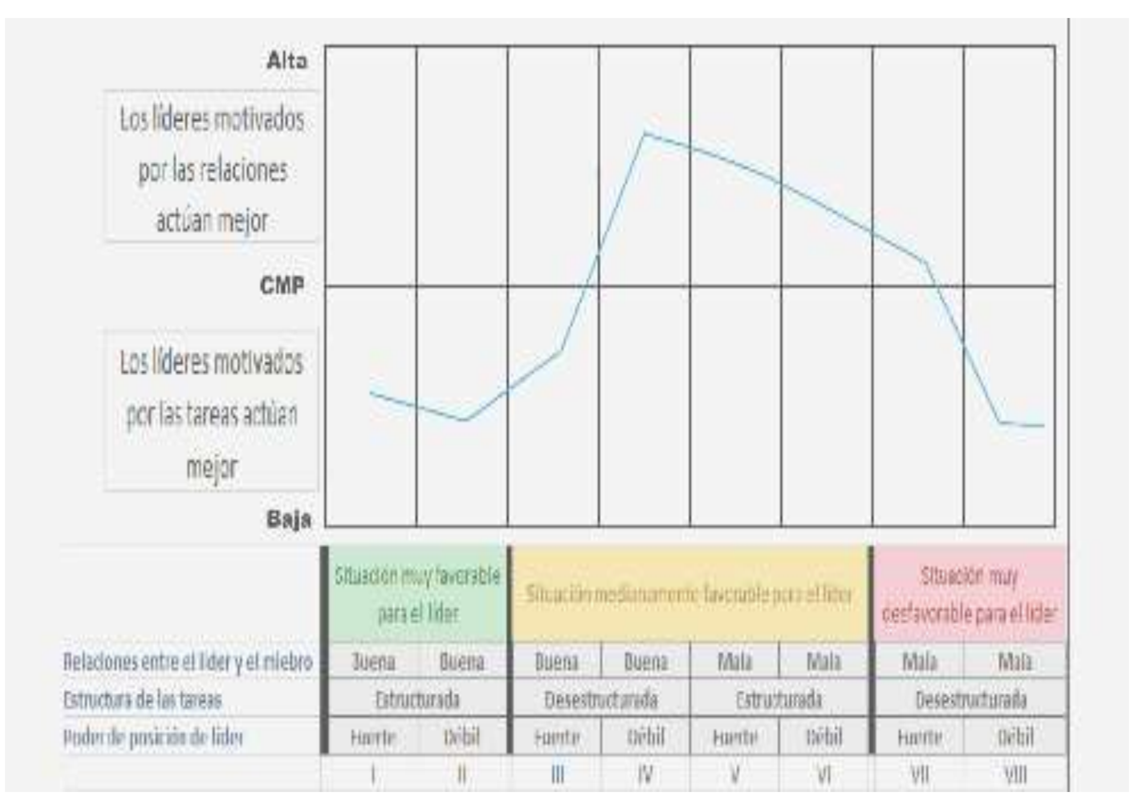
En cuanto al *control situacional, Fiedler* propone tres dimensiones para su análisis:

- *Calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del equipo de trabajo;* es la influencia más importante para el poder y la efectividad del lider.
- *La estructura de las tareas* (grado en que las tareas están bien definidas, con objetivos y procedimientos de trabajo explícitos);
- *El poder de posición del líder* es la última dimensión donde el grado que el líder posee tiene una base fuerte y legitima de poder sobre sus subordinados (El poder de los puestos altos facilita la tarea para influir en otros, mientras que el poder de puestos bajos hace que la tarea del líder resulte más difícil).

La combinación de estos tres elementos nos da **ocho combinaciones** o grados de favorabilidad. Las situaciones más favorables serán aquellas en las que estas tres dimensiones puntúan alto. Lo contrario para las situaciones más desfavorables.

Combinar tres características situacionales produce una variedad de situaciones de liderazgo, que van desde altamente favorables a las altamente desfavorables. Cuando **Fiedler** examinó las relaciones entre estilo de liderazgo y condiciones situacionales favorecedoras encontró el patrón que se presenta. *Los líderes orientados a las tareas* son más efectivos cuando la situación es altamente favorable o altamente desfavorable. Ver **Figura 7.2**

Figura 7.2. Variaciones en el estilo del liderazgo efectivo, de acuerdo con la situación.



Fuente: Fiedler con adaptacion propia

Respecto a la efectividad, Fiedler señala que existen dos tipos de liderazgo con base en el nivel obtenido del **CMP**. Si obtiene un **CMP bajo** significa que se encuentra motivado por las tareas; si su **CMP resulta alto** son líderes motivados por las relaciones, como sigue:

- *Líder orientado a las tareas.* Estos líderes son más efectivos en situaciones ya sea de baja o alta favorabilidad en una situación, debido a que establecen su autoridad sobre los subordinados. Esto lo lleva a generar una gran estructura y dirección hacia las tareas.1 Debido a que las relaciones entre el líder y los miembros son

malas, una orientación fuerte hacia las tareas no provocará diferencia alguna en la popularidad de este tipo de líder.

- *Líder orientado a las relaciones.* Son más eficaces en situaciones medianamente favorables (algunos son favorables y otros son desfavorables), debido a que las habilidades de relaciones humanas son importantes para el logro de un alto desempeño grupal. En estas situaciones el líder puede ser querido moderadamente, supervisa trabajos con ambigüedad, así como también mejorar el rendimiento de los miembros del trabajo. Un líder con buenas habilidades interpersonales puede crear una atmósfera grupal positiva que mejorara las relaciones, aclarará la estructura de las tareas y establecerá eficazmente el poder de posición.

Fiedler revisó sus estudios en más de 800 grupos para analizar que estilo de liderazgo era más eficaz en diferentes situaciones. Entre los grupos de estudio había equipos de baloncesto, talleres para la capacitación de ejecutivos, así como tripulaciones de tanques de combate y la fuerza aérea.

El autor descubrió, que aquellos líderes orientados a las tareas eran más autoritarios, pero sobre todo más efectivos en situaciones extremas; mientras que los líderes orientados a las personas suelen obtener éxito en situaciones donde su poder e influencia son moderados.

Fiedler pensaba que hacer encajar el estilo de liderazgo con la situación podría producir grandes dividendos en utilidades y eficiencia. No obstante, su teoría ha obtenido diversas críticas. Por una razón, algunos investigadores han desafiado la idea de que los líderes no pueden ajustar sus estilos a medida que las características situacionales cambian.

Aun así, el modelo continuó influyendo en los estudios de liderazgo. Su modelo ha sido usado con cierto éxito con base para un programa de capacitación en el que se enseña a los gerentes a alterar las variables de la situación para adaptarlas a sus estilos de liderazgo, en lugar de que sus estilos se ciñan a la situación.4 La investigación de Fiedler comprobó la importancia de ubicar el ajuste correcto entre el estilo de liderazgo y la situación.

Otra teoría a considerar es la *teoría de la contingencia en la toma de decisiones,* de **Vroom y Yetton (1973)**, en el que la eficacia de un procedimiento de decisiones,

depende de un número de aspectos de la situación en la que se toma dicha decisión, tales como:

- La importancia de la calidad y la aceptación de a decisión;
- La cantidad de información relevante que posee el líder y los subordinados;
- La probabilidad que los subordinados acepten una decisión autocrática, o la probabiidad que los subordinados cooperen para tomar una buena decisión, si pueden participar;
- El nivel de desacuerdo entre subordinados con respecto a sus alternativas.

Ver **Tabla 7.10**

Tabla 7.10. Obra relevante de Fiedler

Descripción
• 1958. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. University of Illinois Press. • 1959. *Boards, Management and Company Success*. Interstate Publishers. • 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill • 1971. *Leadership*. General Learning Press. • 1974. *Leadership and Effective Management*. Scott, Foresman and Co. • 1976. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. John Wiley and Sons. • 1981. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group. • 1986. *People Management and Productivity*. Allyn and Bacon. • 1987. *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. John Wiley and Sons. • 1992. *Life in a Pretzel-shaped Universe*, in A.G. Bedeian (ed.), Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1, 301–34. • 1993. *Stress, Babble, and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities*, Leadership Quarterly 4(2): 189–208 • 1994. *Leadership Experience and Leadership Performance*, Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Fuente: obra de Fiedler con recopilación y adaptación propia

Las *teorías de la contingencia vs. la teoría situacional* son teorías similares en el supuesto de que no hay una manera simple que sea siemre correcta. La diferencia principal es que la *teoría situacional* se centra más en los comportamientos que el líder debe adoptar a partir de factores situacionales diversos, a menudo referidos al comportamiento del subordinado. Mientras tanto, la *teoría de la contingencia* toma una

visión de conjunto que incluye factores contingentes sobre la capacidad del líder, incluyendo, además, otras variables dentro de la propia situación.

7.5.6. Henry Mintzberg (1939-)



Canadiense de origen, en su obra: ***The Nature of Managerial Work (1974)***, se propuso contrastar la realidad del trabajo de un manager con la teoría empresarial que se enseñaba entonces. **Mintzberg**, uno de los mayores representantes de la estrategia empresarial, concluyó que:

"…lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas…".

El libro suponía un ataque frontal contra la planificación, estrategia desarrollada hasta entonces por autores como **Ansoff** o consultoras como **McKinsey**. Además, preponderaba la creatividad e intuición de la estrategia, muy por encima del proceso racional y analítico.

En su obra: ***The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research (1979)***, identificó los componentes esenciales de una organización:

- Cumbre estratégica
- Línea media
- Núcleo operativo
- Tecnoestructura
- Estructura de apoyo

Y cita como **mecanismos de coordinación:**

- Ajuste mutuo
- Supervisión directa
- Normalización de Procesos
- Normalización de Resultados
- Normalización de Habilidades

En la primera parte de dicha obra *define la estrategia, al estratega, y el proceso de planificación de la estrategia*. En la segunda y tercera parte continúa tratando los fundamentos y la formación de estrategas. En la cuarta parte concluye con varios casos prácticos: Sony, Microsoft, IBM y otros.

Posteriormente, **Mintzberg** trata el ocaso de la planificación estratégica en una de sus obras más conocidas: ***The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning*** **(1994)**, en la que identifica **tres premisas falsas o falacias de la planificación estratégica. Ver Tabla 7.11**

Tabla 7.11. Las premisas falsas o falacias de la planeación estratégica de Mintzberg

Descripción
• *La falacia de la predicción:* el entorno futuro no puede predecirse, ya que es imposible predecir el comportamiento de los competidores. • *La falacia de la independencia:* la formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección; un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica. Tampoco debe tratarse de un proceso formal periódico, sino que se trata de un proceso dinámico. • *La falacia de la formalización:* los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno. Para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción.

Fuente: Mintzberg (1994) con adaptación propia

Con esto se afirman los pasos sobre el *planteamiento de que planeación y estrategia eran dimensiones completamente diferentes.*

En ***Strategy Safary (1999)*** identifica y critica a discreción las 10 principales escuelas de pensamiento estratégico.

En su libro ***Managers, no MBAs*** **(2005)** critica la capacitación de los administradores formados *mediante el estudio de posgrado* ***MBAs*** *o Master in Business & Administration, generalmente cursados por jóvenes sin experiencia, demasiado orientados a números y resultados, que tienden a dejar de lado la* gestión *de equipos.* Según **Mintzberg**, *no se puede crear un administrador en un aula*. Por contra, propone la experiencia y el contacto con otros administradores como el camino más directo para *pulirlos.*

Según **Mintzberg,** *los buenos administradores tienen tres características*: *visión, experiencia y ciencia.* Al centrarse sólo en la ciencia, se trabaja de modo incompleto. También sugiere que un nuevo programa de maestría, enfocada a gerentes en práctica laboral (en oposición a estudiantes jóvenes con poca experiencia del mundo real), y enfatizando en temas prácticos, puede ser más conveniente**.**

Mintzberg señala a prestigiosas escuelas de graduados en administración tales como Harvard Business School y la Wharton Business School en la Universidad de Pennsylvania como ejemplos de cómo la obsesión con los números y una tentativa entusiasta en hacer de la gestión de compañías sólo una ciencia,*puede dañar la disciplina de la administración**.***

En ***Strategy Bites Back*** **(2005) Mintzberg** ataca la falta de espontaneidad de la planificación estratégica clásica, alegando que, si ésta no fuera inspiradora, no sería estrategia realmente. En sus propias palabras, el libro toma diferentes voces que tengan algo *afilado* que decir sobre estrategia, como las de Michael Porter, Peter Drucker o Jack Welch.

Su último libro publicado es ***Tracking Strategies, Towards a General Theory*** **(2007)** y pretende explicar los cambios de estrategias de manera deliberada o forzada. En el capítulo introductorio, analiza de nuevo el concepto de estrategia. En los siguientes diez capítulos analiza las estrategias de organizaciones en dilatados períodos en el tiempo, en algún caso hasta 150 años, mediante el uso de casos prácticos. Estos incluyen negocios, gobiernos, universidades, y personas.

Muchos estudiosos de estrategia empresarial alegan que **Mintzberg** sólo es capaz de realizar crítica destructiva sin aportar ningún modelo alternativo. Pese a sus ácidas críticas contra escuelas de negocio y consultoras estratégicas, ha ganado sendos premios de McKinsey (una de las principales consultoras estratégicas mundiales), publicados en la Harvard Business School (una de las principales escuelas de negocio mundiales). Lo cual no deja de ser irónico y refleja las propias contradicciones del autor.

La planificación estratégica quedó seriamente tocada tras ***The Nature of Managerial Work*** de Mintzberg en los ‘70, y la supresión de todo el departamento de planificación estratégica de General Electric en los años ‘80 (200 personas), que protagonizó el recién llegado CEO **Jack Welch.** Sólo con la llegada de Michael Porter con ***Competitive Strategy*** **(1980)** y ***Competitive Advantage*** **(1985)** la planificacion estratégica volvió a resurgir con gran fuerza.

Henry Mintzberg surgió como uno de los teóricos de la administración y la organización más respetados de los años setenta, ochenta y noventa. **Mintzberg** comenzó a compilar una teoría de la política de gestión en la década de 1960, un campo de la teoría de la administración y la organización que se había pasado por alto en gran medida. Ha sido muy influyente en parte porque ha sintetizado muchas **escuelas de organización y teoría de la administración**, y lo ha hecho con coherencia.

Su libro ***The Structuring of Organizations addresses the first component of the model*** **(1979),** aborda el primer componente del modelo (otro libro de 1983: ***Power in and Around Organizations***, aborda el segundo componente del modelo).

En su capítulo ***Five Basic Parts of the Organization,*** **Mintzberg** utiliza la documentación de **James D. Thompson (1967)** con los conceptos: agrupamiento organizacional: *de pool, secuencial y de acoplamiento recíproco*, para crear un modelo de organización con cinco partes interdependientes: el vértice estratégico, la línea media, el núcleo operativo, la tecnoestructura y el personal de apoyo. Su modelo es una desviación creativa y útil de los puntos de vista tradicionales de la estructura de la organización formal.

Ya desde mediados de 1960, los ataques contra la forma burocrática de organización se han expandido y se han vuelto más acalorados ¿Está la forma burocrática de organización en un camino inevitable hacia la extinción?¿está siendo reemplazado por sistemas de redes o estructuras democráticas temporales sin capas jerárquicas de autoridad, responsabilidad y responsabilidad? En los últimos años, la

respuesta ha cambiado de *si es así, la tendencia aún no está aparente a sí, el cambio es ampliamente evidente*. Ver **Tabla 7.12**

Tabla 7.12. Principales obras de Mintzberg

Descripción
• 1973. *The Nature of Managerial Work* • 1975. *Impediments to the Use of Management Information* • 1975. *The Structure of Strategic Decision Processes*, with Raisinghani & Theoret • 1977. *Clues to Executive Time Control: The Manager - Puppet or Conductor?* • 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* • 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* • 1983. *Beyond Method: Strategies for Social Research*, by Gareth Morgan • 1983. *Power in and Around Organizations* • 1984**.** *Organizations: A Quantum View,* by Danny Miller & Peter Friesen • 1984. *Tracking Strategies in the Birthplace of Canadian Tycoons: The Sherbrooke Record* 1946-1976 • 1989. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* • 1994.*The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning* • 1995.*The Canadian Condition: Reflections of a "pure cotton"* • 1998.*Strategy Safari,* with Bruce Ahlstrand & Joe Lampel (1998) • 1998b.*The Strategy Process,* with James Brian Quinn y Sumantra Ghoshal (1998b) • 2000.*Managing Publicly*, with Jacques Bourgault • 2000b.*Why I Hate Flying* • 2004. *Strategy Bites back. Managers not MBAs* (Mintzberg, 2004) • 2007.Tracking *Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation* • 2009.*Managing* • 2012.*The structuring of the organizations*

Fuente: obra de Henry Mintzberg con reopilación y adaptación propia

A pesar del rápido movimiento hacia las *organizaciones estilo dona* (**Handy, 1990b**), las redes organizacionales y las organizaciones virtuales, sin embargo, *la burocracia continúa siendo bastante eficiente en la práctica***,** incluso a menudo en formas que **Max Weber** no lo reconocería. De hecho, existe un pequeño cuerpo de literatura en el campo de la administración pública que justifica la forma burocrática de la organización debido a su capacidad para proporcionar *continuidad, coherencia y eficiencia y su promoción de la equidad y la representatividad* (**Kaufman, 1977; Krislov y Rosenbloom, 1981; Good-sell, 1994**).

Elliott Jaques (1951), cuyos estudios de organizaciones y estructura han abarcado más de cincuenta años, desde los sistemas sociotécnicos del Instituto Tavistock

Glacier Project en 1950 hasta el presente, permanece como un *defensor de la forma jerárquico-burocrática.*

Jaques (1951) sostiene que aquellos que argumentan en contra de la jerarquía están:

"…simplemente equivocados, y todas sus propuestas se basan en una comprensión inadecuada no solo de la jerarquía sino también de la naturaleza humana…".

Los niveles jerárquicos permiten a las organizaciones hacer frente a las discontinuidades en las complejidades mentales y físicas, separando así las tareas en una serie de pasos manejables:

"…lo que necesitamos no es un nuevo tipo de organización. Lo que necesitamos es una jerarquía gerencial que comprenda su propia naturaleza y propósito…".

Según **Jaques (1951):**

"…la jerarquía es la mejor alternativa para las grandes organizaciones…"

Lawrence y Lorsch inspiraron a Henry **Mintzberg** a desarrollar una teoría sobre la conexión entre formas organizacionales y factores ambientales externos. **Mintzberg** es un *teórico situacional*, lo que significa que *se centra en la conexión entre una serie de factores ambientales externos específicos con formas organizacionales a cualquier problema relativo como resultado de esto.* **Mintzberg** trabaja a partir de cuatro variables de entorno externas:

- *Estabilidad.* El entorno externo se describe en la escala dinámica-estable medida en cambios repentinos en las preferencias de los clientes, el desarrollo tecnológico y la intervención política.
- *Complejidad.* La medición se realiza en una escala de un solo complejo, que se ocupa de los requisitos de los recursos necesarios de la empresa.
- *La heterogeneidad del mercado*. Esta variable se describe en la escala homogénea-heterogénea y se puede aplicar a clientes, productos y geografías.
- *Hostilidad.* El ambiente externo se describe en una escala amistosa y hostil como un reflejo del grado en que se producen la competencia y los conflictos.

Basado en la literatura, **Mintzberg** *diseñó cinco formas organizacionales:*

- *La estructura simple,*
- *La burocracia mecánica o máquina burocrática,*
- *La burocracia experta,*
- *La adhocracia y la*
- *La forma divisionalizada.*

Mintzberg combinó dos de sus principales variables de entorno con las formas organizacionales, como se muestra en la **Tabla 7.13**

Tabla 7.13. Formas organizacionales de Mintzberg

Ambiente	Ambiente externo estable	Ambiente externo dinámico
Complejo externo	**Burocracia Experta**	**Adhocracia**
	Burocrática descentralizada; coordinación por estandarización de la capacidad profesional, por ejemplo. hospitales y escuelas. Basada em la estandarización de capacidades (***skills***) o core operacional.	Coordinación orgánica descentralizada por ajuste mutuo, por ejemplo, departamentos y empresas de I + D. Basada eN l ajuste mutuo. Staff de soporte (R&D)
Simple externo	**Máquina burocrática**	**Estructura simple**
	Coordinación burocrática centralizada por procesos estándar, por ejemplo,la Industria de producción en masa. . Basada en la estandarización del trabajo. Base de la **Tecnoestructura**	Coordinación orgánica centralizada por control directo, por ej. Artesanía. **Forma Entrepeneur**. Basada en la supervisión directa, o Ápice estratégico

Fuente: obra de Mintzberg con interpretación y adaptación propia

La actividad desarrollada en cualquier empresa viene condicionada por dos requisitos principales fundamentales y opuestos: la división del trabajo en las diferentes tareas a efectuar y la coordinación de dichas tareas. La estructura de una entidad se

constituye de este modo como un elemento principal para la planificación y ejecución de cualquier estrategia empresarial.

A partir de este supuesto la estructura de una organización podría definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo consiguiendo después la coordinación de las mismas.

Para **Henry Mintzberg,** en su libro: ***The Structuring of Organizations addresses the first component of the model*** **(1979)**, cualquier empresa está constituida en *seis partes fundamentales:*

1. *El núcleo de operaciones*. Constituido por el *conjunto de trabajadores* que realizan las funciones directamente relacionado con la fabricación de los artículos de la entidad o efectúan los servicios que presta la organización. También entran dentro de esta categoría las personas que aseguran las materias primas (compras) y distribuyen los productos fabricados. Este grupo constituye el conjunto de trabajadores de base que se encuentra más cercano al producto o servicio (*lo cual los transforma en una fuente vital de información que debe de ser tenida en cuenta*) que la entidad desarrolla, trabaja, suministra o presta a sus clientes.
2. *El ápice estratégico*. Queda formado por la alta dirección de la organización la cual ocupa la parte superior jerárquica en la entidad. Esta Dirección (*una o varias personas, dependiendo de la propia estructura social de la organización*) son los responsables del desarrollo de la estrategia de la empresa considerando en todo momento su misión y valores así como sus *partes interesadas (las llamadas relaciones con su entorno)* y los recursos que tiene. Además supervisan directamente la totalidad del sistema empresarial. Su trabajo determina el *rumbo* de la organización y su liderazgo marca y determina el ambiente de trabajo imperante en la entidad.
3. *La línea media*. La forma los directivos o responsables intermedios de la empresa, su cometido sirve de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones y tienen responsabilidad sobre las divisiones, departamentos, áreas o procesos de los cuales están encargados. Su trabajo consiste en implantar e implementar la estrategia definida por el ápice estratégico, transformándolo en una realidad en la empresa.
4. *La tecnoestructura.* Esta engloba a todos los analistas, consultores, asesores, etc. que se dedican al estudio de la normalización del trabajo desarrollado por la empresa (*además de la adaptación y la estabilización*). Acciones como la normalización de procesos y actuaciones relacionadas con la normalización de

las habilidades del personal son dos ejemplos del trabajo de este grupo de trabajadores.

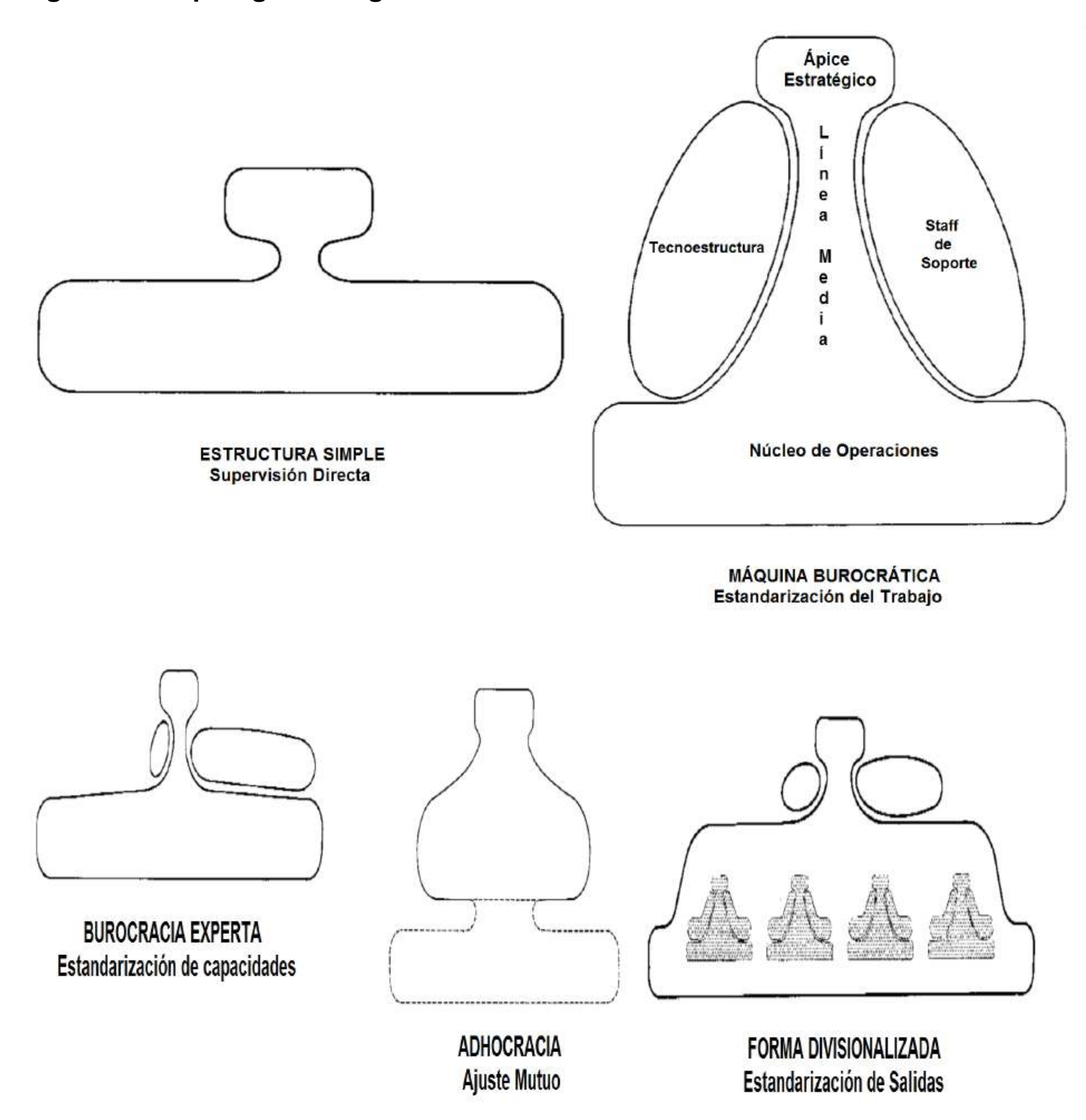
5. El *staff* o *área de soporte*. Queda situado fuera del flujo de las operaciones principales de la empres (*desarrolladas por el núcleo estratégico*) siendo la labor de este personal la de proporcionar aspectos *laterales* para el funcionamiento de la entidad. El área administrativa, el departamento ,el departamento de facturación etc. quedarían englobados en este grupo.
6. *La ideología*. Este punto constituye el aspecto menos tangible de las partes que constituyen una empresa. Los valores provenen de los fundadores o directivos de la empresa y constituyen las tradiciones y creencias de la organización Ver **Figura 7.4**

Figura 7.4. Partes fundamentales de la organización

Fuente: Mintzberg (1979) con adaptación propia

Así, se tienen conformadas los diversos tipos de organizaciones como se oberva en la **Figura 7.5**

Figura 7.5. Tipología de organizaciones



Fuente: Mintzberg (1979) con adaptación propia

La forma divisionalizada ocurre con mayor frecuencia durante el desarrollo de la burocracia de la máquina o durante la integración de diferentes burocracias de la máquina. Está basada en la *estandarización de la salida, línea media.*

Mintzberg, más tarde ha sugerido *dos nuevas configuraciones:*

- *La Organización Misionera.* Basada en la estandarización de normas, clave de ideología
- *La Organización Política.* ningún mecanismo de coordinación principal, ninguna parte clave



7.5.7. James David Thompson (1920-1973)



James David Thompson fue un sociólogo estadounidense, cuya obra destacada es : ***Organization in Action* (1967),** y quien propone *una tipología sobre la toma de decisiones:*

1. Cuando tanto las preferencias como las relaciones de *causa / efecto son claras*, la toma de decisiones es *computacional.* Estas decisiones son a menudo corto plazo y la información sobre la decisión es bastante inequívoca.

2. Donde las preferencias de resultados son claras, pero las relaciones *de causa / efecto son inciertas*, **Thompson** sugiere que el *juicio* asuma el control y Usted haga su estimación más acertada. Estas decisiones se basan en la experiencia previa y suelen ser de naturaleza cualitativa.
3. Cuando la situación se invierte y las preferencias son *inciertas*, entonces confía en el compromiso entre diferentes grupos. Se pueden construir coaliciones políticas que se basen en la negociación y la negociación.
4. Cuando ni las preferencias ni las relaciones de causa / efecto son claras, entonces confía en el liderazgo *inspirador.* Aquí es donde el líder carismático puede intervenir y este tipo de decisión a menudo tiene lugar en tiempos de crisis.

La obra: ***Organizations in Action* (1967)** sigue siendo hoy un clásico estudio multidisciplinario del comportamiento de las organizaciones complejas como entidades. El libro considera el comportamiento de los individuos solo en la medida en que ayuda a explicar la naturaleza de las organizaciones.

James D. Thompson, *ofrece 95 proposiciones distintas* sobre el comportamiento de las organizaciones, todas relevantes sin importar la cultura en que se encuentren. Un tema central en es que *las organizaciones deben cumplir y manejar la incertidumbre. Clasifica a las organizaciones según sus tecnologías y entornos*, ya que toma en cuenta a la *tecnología* como una dimensión en la comprensión de las acciones de una organización compleja. **Thompson** reconoció el beneficio para los gerentes de usar una tipología de tecnología que podría ser lo suficientemente general para tratar con una gama diferente de tecnologías encontradas en organizaciones complejas. Propuso entonces tres variedades:

- *La tecnología de enlace largo* es un proceso primario con dependencia secuencial y se caracteriza por un alto nivel de cierre: estandarización de operaciones, herramientas, partes y máquinas. Así, la prevee como:

-La tecnología mediadora.
-La tecnologia intensiva

Una serie de perspectivas teóricas se han desarrollado después del trabajo de **Thompson**, en particular, *la ecología organizacional y la teoría institucional*. Ve a las organizaciones como sistemas racionales y abiertos, clasificando a las organizaciones según sus tecnologías de producción y entornos.

Establece la *interdependencia agrupada* (por ejemplo: la universidad) así como la *interdependencia secuencial* (por ejemplo: una la fábrica) y *la interdependencia recíproca* (por ejemplo: una línea aérea)

7.6. Teoría de los Sistemas

Desde la Segunda Guerra Mundial, las ciencias sociales han utilizado el análisis de sistemas para examinar sus afirmaciones sobre el comportamiento humano. Los campos de la organización y la administración, no han sido la excepción. De hecho, la perspectiva de los sistemas comenzó a dominar la teoría de la organización en 1966-1967, cuando aparecieron dos de los trabajos modernos más influyentes en la teoría

de la organización: **Daniel Katz y Robert Kahn (1966)** ***The Social Psychology of Organizations***, que articuló el concepto de organizaciones. como sistemas abiertos; y la declaración coherente de **James D. Thompson (1967)** sobre la perspectiva de sistemas racionales y la contingencia de las organizaciones, en su obra: ***Organizations in Action*** **(1967).**

La teoría de sistemas o teoría general de sistemas (**TGS**) es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación.

Un sistema, se define como una entidad con límites y con partes interrelacionadas e interdependientes cuya suma es mayor a la suma de sus partes. El cambio de una parte del sistema afecta a las demás y, con esto, al sistema completo, generando patrones predecibles de comportamiento.

El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de cómo de bien se ajuste éste a su entorno. Además, a menudo los sistemas existen para cumplir un propósito común (*una función*) que también contribuye al mantenimiento del sistema y a evitar sus fallos. El objetivo de la teoría de sistemas es el descubrimiento sistemático de las dinámicas, restricciones y condiciones de un sistema, así como de principios (propósitos, medidas, métodos, herramientas, etc.) que puedan ser discernidos y aplicados a los sistemas en cualquier nivel de anidación y en cualquier campo, con el objetivo de lograr una equifinalidad optimizada (**Luhmann, 1998**)

La **TGS** trata sobre conceptos y principios de amplia aplicación, al contrario de aquellos que se aplican en un dominio particular del conocimiento. Distingue los sistemas dinámicos o activos de los estáticos o pasivos. Los primeros son estructuras o componentes de actividad que interactúan en comportamientos o procesos, mientras que los segundos son estructuras o componentes que están siendo procesados.

La **TGS** aparece como una *metateoría*, o sea, una teoría de las teorías cuyo objetivo es, partiendo del concepto abstracto de sistema**,** formular reglas de valor general que sean aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad. Los sistemas estudiados corresponden a sistemas concretos, caracterizados por ser complejos y únicos.

Cabe mencionar que la **TGS** no es el primer intento histórico de lograr una metateoría capaz de abordar muy diferentes niveles de la realidad. El materialismo

dialéctico busca un objetivo equivalente, pero combinando el realismo y el materialismo de la ciencia natural con la dialéctica hegeliana. La **TGS** se posiciona en el siglo XX como un nuevo esfuerzo en la búsqueda de conceptos y leyes válidos para la descripción e interpretación de toda clase de sistemas reales o físicos. La **TGS** también puede ser vista como un intento de superación de varias de las disputas clásicas de la filosofía en torno a la realidad y en torno al conocimiento.

Algunas de las más importantes son:

- *Materialismo frente a vitalismo.*
- *Reduccionismo frente a perspectivismo.*
- *Mecanicismo frente a teleología.*

En la disputa entre materialismo y vitalismo, había primado largamente la posición monista, caracterizada por ver en el espíritu una manifestación de la materia, o sea, un epifenómeno de su organización (*adquisición de forma*). El desarrollo de la **TGS** y de otras ciencias sistémicas ha aportado una respuesta a esta discusión formulando conceptos como el de propiedades emergentes, que han servido para reafirmar la autonomía de los fenómenos (como la conciencia) y, con esto, concebirlos nuevamente como objetos legítimos de investigación científica.

Una contribución hace la **TGS** en la disputa entre reduccionismo y perspectivismo, abordando sistemas complejos y totales, y buscando analíticamente aspectos esenciales en su composición y en su dinámica que puedan ser objeto de generalización.

Frente al debate mecanicismo/causalismo y teleología, la aproximación sistémica ofrece una explicación más cercana al mecanicismo, entendiendo el comportamiento de una cierta clase de sistemas complejos *como orientado a un fin*.

El fundador de la cibernética **Norbert Wiener** *acuñó la noción de sistemas teleológicos* para referirse a aquellos que tienen su comportamiento regulado por *retroalimentación negativa* (**Wiener,1985**).

Sin embargo, fue fundamental el aporte planteado por **Charles Darwin** con su teoría de selección natural, ya que evidencia cómo un mecanismo ciego es capaz de producir orden y adaptación, al igual que un sujeto inteligente.

El planteamiento de paradigmas diferentes de los de la ciencia clásica sitúa a la **TGS** como ciencia emergente. La ciencia de sistemas observa totalidades, fenómenos, isomorfismos, causalidades circulares, y se basa en principios como la subsidiariedad, la pervasividad, la multicausalidad, el determinismo y la complementariedad. Asimismo, de acuerdo con las leyes encontradas en otras disciplinas y mediante el isomorfismo, plantea el entendimiento de la realidad como un complejo, con lo que logra su transdisciplinariedad, y multidisciplinariedad.

Quizás, el campo de la teoría de la organización estaba simplemente maduro para el avance a finales de los años sesenta. El movimiento de recursos humanos había perdido gran parte de su vigor, y el entorno cultural se estaba alejando del optimismo introspectivo y de autodesarrollo de la generación de principios de los años sesenta.

La sociedad se estaba interesando en las computadoras, las estadísticas, los modelos heurísticos, los sistemas de información y la medición. Así**, Katz y Kahn y James D. Thompson** proporcionaron las bases intelectuales para la perspectiva de los sistemas, que se convirtieron en la corriente principal de la teoría de la organización durante varias décadas.

7.6.1. En qué consiste

Aunque la **TGS** surgió en el campo de la Biología, pronto se vio su capacidad de inspirar desarrollos en disciplinas distintas y se apreció su influencia en la aparición de otras nuevas. A partir de entonces se ha ido constituyendo el amplio campo de la *sistémica* o de las ciencias de los sistemas, incluyendo especialidades como la *cibernética, la teoría de la información, la teoría de juegos, la teoría del caos* o *la teoría de las catástrofes*. En algunas, como la última, ha seguido ocupando un lugar prominente la Biología. Los desarrollos más destacados de la **TGS** han tenido lugar en diversas disciplinas.

En 1950, el biólogo austríaco **Ludwig von Bertalanffy (1951)** planteó la teoría general de sistemas propiamente dicha, exponiendo sus fundamentos, su desarrollo y sus aplicaciónes.

En 1973, los biólogos chilenos **Francisco Varela y Humberto Maturana (1973, 2003)** propusieron el concepto de *autopoiesis* para dar cuenta de la especificidad que tiene la organización de los sistemas vivos como redes cerradas de autoproducción de los componentes que las constituyen.

Las contribuciones más importantes a la cibernética fueron hechas por **W. Ross Ashby y Norbert Wiener**, quienes con ella desarrollaron la teoría matemática de la comunicación y el control de sistemas a través de la *regulación de la retroalimentación* la cual está estrechamente relacionada con la *teoría de control.*

En la década de 1970, **René Thom** planteó la *teoría de las catástrofes,* difundida por **Christopher Zeeman**, rama de las matemáticas vinculada a bifurcaciones en sistemas dinámicos, cuyo objetivo es clasificar los fenómenos caracterizados por súbitos desplazamientos en su conducta.

En 1980, **David Ruelle (1995)**, **Edward Lorenz, Mitchell Feigenbaum, Steve Smale y James A. Yorke** formularon la *teoría del caos***,** una teoría matemática de sistemas dinámicos no lineales que describe bifurcaciones, atractores extraños y movimientos caóticos. John H. Holland, Murray Gell-Mann, Harold Morowitz, W. Brian Arthur, entre otros, plantearon el *sistema adaptativo complejo* **(CAS)**, una nueva ciencia de la complejidad que describe los fenómenos del *surgimiento, la adaptación y la auto-organización*. Fue establecida fundamentalmente por investigadores del Instituto de Santa Fe y está basada en simulaciones informáticas**.** *Incluye sistemas de multiagente* que han llegado a ser una herramienta importante en el estudio de los sistemas sociales y complejos.La influencia de la **TGS** en las ciencias sociales ha sido relativamente más reciente.

Uno de los aportes más destacados fue el *concepto de sistema social* desarrollado por el sociólogo estadounidense **Talcott Parsons** y el sociólogo alemán **Niklas Luhmann.** Sin embargo, sus desarrollos no pudieron posicionar sólida y extensivamente el enfoque sistémico en esta disciplina.

En el siglo XXI ha adquirido notoriedad la *física sistémica* disciplina que integra conocimientos de la biología, la física y la química y muestra cada uno de los elementos que forman la realidad como sistemas naturales o partes de los mismos, además de sus funcionalidades intrasistémicas e intersistémicas.

Las **TGS** de la organización tienen dos temas o componentes conceptuales principales:

1. Aplicaciones de la teoría de sistemas general de **Ludwig von Bertalanffy (1951)** a organizaciones y

2. El uso de herramientas y técnicas cuantitativas para comprender relaciones complejas entre variables organizacionales y ambientales y, por lo tanto para optimizar decisiones.

Un *sistema* es:

"…cualquier colección organizada de partes unidas por interacciones prescritas y diseñadas para el logro de objetivos específicos o propósitos generales…"(**Boulding, 1956**).

Por lo tanto, es fácil ver por qué la teoría general de sistemas proporciona una perspectiva importante para entender a las organizaciones modernas.

La *teoría de sistemas* considera a una organización como un conjunto complejo de elementos interconectados dinámicamente, incluidos sus entradas, procesos, salidas y circuitos de retroalimentación, el entorno en el que opera y con el que interactúa continuamente. Un cambio en cualquier elemento del sistema causa cambios en otros elementos. Las interconexiones tienden a ser complejas, dinámicas y, a menudo, desconocidas; por lo tanto, cuando la administración toma decisiones que involucran un elemento organizacional, los impactos imprevistos suelen ocurrir en toda la organización como sistema. Los teóricos de los sistemas estudian estas interconexiones, utilizando con frecuencia los procesos de decisión organizacionales, los sistemas de información y control como puntos focales de análisis.

Un sistema, tiene características destacables:

- Se compone de partes que deben estar relacionadas (directa o indirectamente), de lo contrario hay realmente dos o más sistemas distintos
- Está encapsulado (tiene un límite)
- Se puede anidar dentro de otro sistema y superponerse con otros sistemas.
- Está acotada en el tiempo y en el espacio.
- Intercambia información y / o material con su entorno.
- Consiste en procesos que transforman entradas en salidas.
- Es dinámico, evoluciona.
- Se autorregula, es decir, se autocorrige a través de la retroalimentación.
- A menudo se compone de entidades que buscan el equilibrio, pero pueden exhibir un comportamiento oscilante, caótico o exponencial
- Puede exhibir tanto multifinalidad como equifinalidad.

La **TGS** en su propósito más amplio, contempla la elaboración de herramientas que capaciten a otras ramas de la ciencia en su investigación práctica. Por sí sola, no demuestra ni deja de mostrar efectos prácticos. Para que una teoría de cualquier rama científica esté sólidamente fundamentada, ha de partir de una sólida coherencia sostenida por la **TGS**. Si se cuenta con resultados de laboratorio y se pretende describir su dinámica entre distintos experimentos, la **TGS** es el contexto adecuado que permitirá dar soporte a una nueva explicación, que permitirá poner a prueba y verificar su exactitud. Por esto se la ubica en el ámbito de las metateorías.

La **TGS** busca descubrir isomorfismos en distintos niveles de la realidad que permitan:

- Usar los mismos términos y conceptos para describir rasgos esenciales de sistemas reales muy diferentes; y encontrar leyes generales aplicables a la comprensión de su dinámica.
- Favorecer, primero, la formalización de las descripciones de la realidad; luego, a partir de ella, permitir la modelización de las interpretaciones que se hacen de ella.
- Facilitar el desarrollo teórico en campos en los que es difícil la abstracción del objeto; o por su complejidad, o por su historicidad, es decir, por su carácter único. Los sistemas históricos están dotados de memoria, y no se les puede comprender sin conocer y tener en cuenta su particular trayectoria en el tiempo.
- Superar la oposición entre las dos aproximaciones al conocimiento de la realidad:

-*La analítica*, basada en operaciones de reducción.

-*La sistémica,* basada en la composición.

7.6.2. Contribuciones

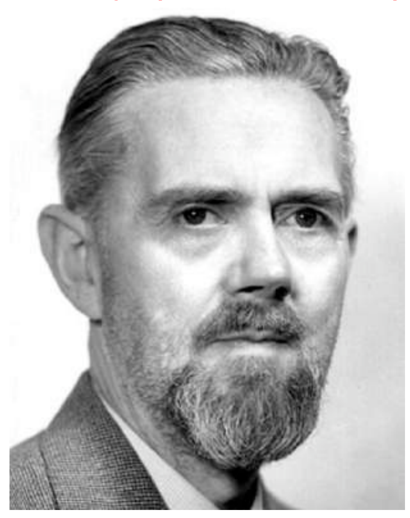
Mientras que la teoría de la organización clásica tiende a ser unidimensional y algo simplista, las teorías de los sistemas tienden a ser multidimensionales y complejas en sus supuestos sobre las relaciones organizacionales de causa y efecto.

Los clasicistas veían a las organizaciones como estructuras estáticas; Los teóricos de sistemas ven a las organizaciones como procesos siempre cambiantes de interacciones entre elementos organizacionales y ambientales. Las organizaciones no son estáticas, sino que se encuentran en estados de equilibrio dinámico en constante cambio.

Son sistemas adaptativos que forman parte integral de sus entornos. Las organizaciones deben adaptarse a los cambios en su entorno si quieren sobrevivir; A su vez, prácticamente todas sus decisiones y acciones afectan su entorno. De esta manera, senunciamos más adelante a los principales expositores de esta corriente organizacional.



7.6.3. William Ross Ashby (1903-1972)



Fue un médico y neurólogo inglés, que contribuyó decisivamente a la consolidación de *la cibernética* moderna y creó el primer homeostato (1951), dispositivo electrónico autorregulado por retroalimentación.

Desde las especialidades de la neurología y la psiquiatría, ofreció la reproducción de la estructura y mecanismos de funcionamiento del cerebro humano en sus obras ***Design for a Brain*** **(1952)** e ***An introduction to Cybernetics*** (1956) realiza un acucioso análisis matemático-lógico, con muchos ejercicios resueltos, en los cuales muestra las estructuras básicas de control y retroalimentación. Para ello desarrolla conceptos como matrices de representación de estados, retroalimentación, y transiciones de estado, entre otros. Es el creador de la *ley de la variedad:*

"…cuanto mayor sea la variedad de acciones disponibles para un sistema de control, mayor será la variedad de perturbaciones que puede compensar…", o "…sólo la variedad absorbe la variedad…"

Se refiere a que cualquier sistema complejo debe tener un cierto nivel de variedad interna (otra palabra para nombrar *la complejidad*) para ser capaz de funcionar y adaptarse dentro de su entorno. Esto significa que *cualquier simplificación de la información que recibe un sistema desde su medio ambiente debe ser hecha con cuidado ante perturbciones externas del sistema*. Ver **Tabla 7.14**

Tabla 7.14. Principales obras de Ashby

Descripción
• 1940. *Adaptiveness and equilibrium*. In: J. Ment. Sci. 86, 478. • 1945. *Effects of control on stability*. In: Nature, London, 155, 242–243. • 1946. *The behavioural properties of systems in equilibrium*. In: Amer. J. Psychol. 59, 682–686. • 1947 y 1962. *Principles of the Self-Organizing Dynamic System*. In: Journal of General Psychology (1947). volume 37, pages 125–128. • 1948. T*he homeostat.* In: Electron, 20, 380. • 1952. *Design of Brain*, Chapman & Hall. • 1956. *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall. • 1981. Conant, Roger C. (ed.). *Mechanisms of Intelligence: Ross Ashby's Writings on Cybernetics.* Intersystems Publishers.

Fuente: obra de William Ross Ashby con recoilación y adaptación propia



7.6.4. Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)



Karl Ludwig von Bertalanffy fue un biólogo y filósofo austríaco, reconocido fundamentalmente por su teoría de sistemas. La **Teoría General de Sistemas (TGS)** fue, en origen una concepción totalizadora de la biología (denominada *organicista*), bajo la que se conceptualizaba al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones.

Esta concepción dentro de una **Teoría General de la Biología** fue la base para su **Teoría General de los Sistemas. Bertalanffy** leyó un primer esbozo de su teoría en un seminario de **Charles Morris** en la Universidad de Chicago en 1937, para desarrollarla progresivamente en distintas conferencias dictadas en Viena. La publicación sistemática de sus ideas se tuvo que posponer a causa del final de la Segunda Guerra Mundial, pero acabó cristalizando con la publicación, en 1969 de su libro titulado, precisamente ***Teoría General de Sistemas*.**

Von Bertalanffy utilizó los principios allí expuestos para explorar y explicar temas científicos, incluyendo una concepción humanista de la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista y robótica. La **TGS** afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Las *tres premisas básicas* son las siguientes:

- *Los sistemas existen dentro de sistemas*
- *Los sistemas son abiertos y*
- *Las funciones de un sistema dependen de su estructura.*

Aportes semánticos:

- Pretende introducir un lenguaje o una *semántica científica universal*.
- *Las entradas son los ingresos del sistema* que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, además constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.
- *Las salidas, las cuales son los resultados que* se obtienen de procesar las entradas.
- *Las relaciones Simbióticas*: son aquellas en que los sistemas conectados no pueden seguir funcionando solos
- *La Sinérgica:* es una relación que no es necesaria para el funcionamiento pero que resulta útil, ya que su desempeño mejora sustancialmente al desempeño del sistema.
- *Homeostasis*, el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica.
- *Entropía* de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Ver **Tabla 7.15**

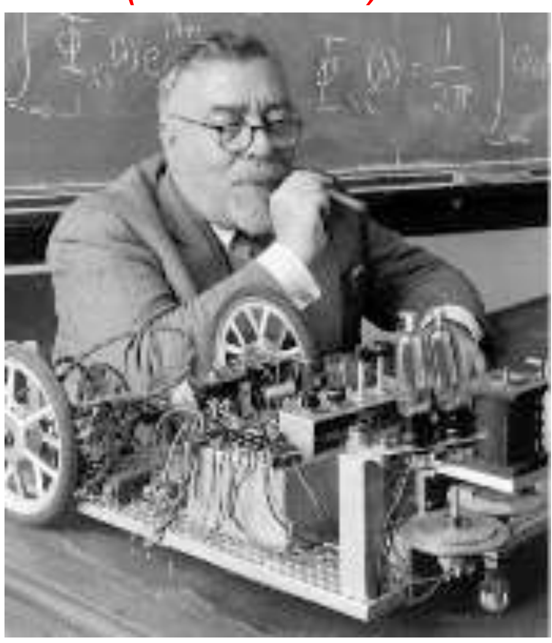
Tabla 7.15. Principales obras de Karl Ludwig Von Bertalanffy

Descripción
• 1954*. Society for the Advancement of General Systems Theory* • 1962. *Modern Theories of Development,* New York: Harper • 1967. Robots, Men and Minds: *Psychology in the Modern World*, New York: George Braziller, 1969 hardcover: ISBN 0-8076-0428-3, paperback: ISBN 0-8076-0530-1 • 1968. General System theory: Foundations. *Development, Applications*. New York: George Braziller, revised edition 1976: ISBN 0-8076-0453-4 • 1968. The Organismic Psychology and Systems Theory. *Heinz Werner lectures*. Worcester: Clark University Press • 1975. Perspectives on General Systems Theory. *Scientific-Philosophical Studies*. E. Taschdjian (eds.) New York: George Braziller, ISBN 0-8076-0797-5 • 1981. *A Systems View of Man:* Collected Essays, editor Paul A. LaViolette, Boulder: Westview Press, ISBN 0-86531-094-7 Los primeros artículos donde expone la Teoría General de los Sistemas:

- 1945. *Zu einer allgemeinen Systemlehre, Blätter für deutsche Philosophie,* 3/4. (Extracto en: Biologia Generalis, 19 (1949), 139-164
- 1950. An Outline of General System Theory. *British Journal for the Philosophy of Science* 1, p.139-164
- 1951. General system theory - A new approach to unity of science (Symposium), *Human Biology.* Dic 1951, Vol. 23, p. 303-361

Fuente: obra de Karl Ludwig Von Bertalanffy con recopilación y adaptación propia

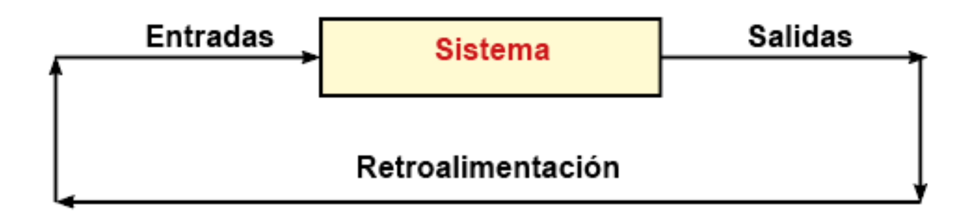
7.6.5. Norbert Wiener (1894-1964)



Matemático estadounidense que en los años cuarenta elaboró los principios de la cibernética, teoría interdisciplinar centrada en el estudio de las interrelaciones entre máquina y ser humano y que en la actualidad se encuadra dentro del ámbito más general de la teoría de control, el automatismo y la programación de computadoras. En 1947 publicó el ensayo ***Cybernetics*** o control y comunicación en el animal y en la máquina. Se interesó por la filosofía y por la neurología como áreas del saber fundamentales para la cibernética.

El modelo clásico de **Norbert Wiener (1948)** de una organización como sistema adaptativo, de su libro: ***Cybernetics***, resume de la perspectiva de los sistemas. Ver **Figura 7.3**.

Figura 7.3. Esquema de un Sistema



Fuente: Wiener (1948) con adaptación propia

Durante la Segunda Guerra Mundial trabajó para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en un proyecto para guiar a la artillería antiaérea de forma automática mediante el empleo del radar. El objetivo del proyecto era predecir la trayectoria de los bombarderos y con ella orientar adecuadamente los disparos de las baterías, mediante correcciones basadas en las diferencias entre trayectoria prevista y real, conocidas como innovaciones del proceso. Como resultado de los descubrimientos realizados en este proyecto *introduce en la ciencia los conceptos de feedback o retroalimentación*, y de cantidad de información, con lo que se convierte en precursor de la teoría de la comunicación o la psicología cognitiva. Posteriormente, en 1956, formulará parte del concepto de ***Causalidad de Granger*.**

Wiener utilizó la cibernética, de la palabra griega que significa *timonel* en el estudio multidisciplinario de las estructuras y funciones de los sistemas de control y procesamiento de información en animales y máquinas. El concepto básico detrás de la cibernética es la *autorregulación*:

"…a través de sistemas biológicos, sociales o tecnológicos que pueden identificar problemas, hacer algo al respecto y recibir retroalimentación para ajustarse automáticamente..."

Wiener, como matemático, desarrolló el concepto de cibernética mientras trabajaba en sistemas antiaéreos durante la Segunda Guerra Mundial. Las variaciones en este modelo simple de un sistema han sido utilizadas extensivamente por los teóricos de los sistemas durante muchos años, particularmente alrededor del desarrollo y uso de los sistemas tración administración de información, principalmente. La búsqueda de orden entre variables complejas ha llevado a una amplia dependencia de métodos y modelos analíticos cuantitativos. El enfoque de sistemas está fuertemente orientado a causa y efecto ***(**positivista**)*** en su filosofía y métodos (**Ott, 1989**). En estos aspectos, las teorías de sistemas tienen vínculos estrechos con el enfoque de gestión científica

de **Frederick Winslow Taylor**. Mientras que **Taylor** utilizó métodos científicos cuantitativos para encontrar *la mejor manera*, el teórico de los sistemas utiliza métodos científicos cuantitativos para *identificar relaciones de causa y efecto y encontrar soluciones óptimas.* En este sentido, los enfoques y propósitos conceptuales entre las dos perspectivas son sorprendentemente similares. Las teorías de sistemas a menudo se denominan *ciencias de gestión o ciencias administrativas*. (Pero tenga cuidado de no cometer el error de llamarlos *administración científica*).

Las computadoras, los modelos y los equipos interdisciplinarios de analistas son las herramientas básicas de la perspectiva de los sistemas. Los estudios de organizaciones realizados por sus defensores suelen utilizar el método científico y las técnicas de investigación cuasi-experimentales, o modelos informáticos. Esta orientación cuantitativa refleja los orígenes de la escuela de sistemas en los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial, cuando se hicieron los primeros intentos serios de aplicar modelos matemáticos y de probabilidad estadística a los procesos organizativos y la toma de decisiones. Muchos de los primeros esfuerzos comenzaron bajo la etiqueta de análisis de operaciones, o investigación de operaciones, en los *think tanks* relacionados con la industria de la defensa, como la Corporación RAND de Santa Mónica, California.

La investigación de operaciones o el análisis de operaciones se refiere al uso de técnicas matemáticas y científicas para desarrollar una base cuantitativa para la toma de decisiones organizativas (**Raiffa, 1968**). Durante las décadas subsiguientes, los programas de defensa y aeroespacial proporcionaron la configuración de desarrollo y prueba para muchas de las herramientas y técnicas de investigación de operaciones, incluyendo **PERT, CPM**, inferencia estadística, programación lineal, teoría de juegos, el método Monte Carlo, y simulación.

Las primeras teorías neoclásicas proporcionaron importantes fundamentos conceptuales para ***el enfoque de sistemas***. **Herbert Simon** y sus asociados contribuyeron con algunos de los más importantes. Las teorías visionarias de **Simon** abordaron la *racionalidad limitada*, la ***satisfacción en la toma de decisiones organizacionales*** **(1957)** y las ***decisiones programadas y no programadas*** **(1960).**

Con **James March** y otros, **Simon** también realizó importantes contribuciones en las áreas de límites cognitivos de racionalidad e innovación organizacional (1958). De hecho, fue el trabajo adicional de **Simon** en las áreas de toma de decisiones de administración el que lo llevó a ganar su Premio Nobel de economía en 1978.

A medida que la perspectiva de los sistemas ascendía al centro del campo de la organización, durante la segunda mitad de la década de 1960, su enfoque en las computadoras, la tecnología de la información y los sistemas de control generó muchos debates acalorados entre los teóricos de los sistemas y los recursos humanos, teóricos de las organizaciones orientados a cuestiones filosóficas tales como el dominio negativo informático de las estructuras sociales, los efectos de la toma de decisiones organizacional centralizada y los conflictos irresolubles entre la libertad individual de los miembros de la organización y el confinamiento organizacional basado en la tecnología, entre otros. Así, por ejemplo, **Norbert Wiener (1964)**, afirmó:

"…Dad al hombre las cosas que son del hombre y al computador las cosas que son de la computadora..."

Ver **Tabla 7.16**

7.16. Obras principales de Norbert Wiener

Descripción
• 1948. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* • 1949.*Extrapolation, Interpolation and Smoothing of Stationary Time Series with Engineering Applications.* • 1950. *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society.* • 1953. *Ex-Prodigy: My Childhood and Youth* (autobiografía) • 1956. *I am a Mathematician. The Later Life of an Ex-Prodigy* (autobiografía) • 1958. *Nonlinear Problems* in Random Theory • 1956. *The theory of Prediction*. Beckenback, E.F.(ed.) Modern Mathematics for Engineers. New York: McGraw-Hill. • 1964. *Dios y Golem S.A*. Comentarios sobre ciertos puntos en que chocan cibernética y religión (God & Golem, Inc. A Comment on Certain Points Where Cybernetics Impinges on Religion • 1995. *Inventar: sobre la gestación y el cultivo de las ideas.* Introducción de Steve Joshua Heims; traducción de Ambrosio García. Barcelona: Tusquets, 1995. ISBN 84-7223-898-9 • 1965. *Cybernetics of the Nervous System* (póstumo) • 1966. *Differential Space, Quantum Systems and Prediction,* con A. Siegel, B. Rankin, W. T. Martin (póstumo)

Fuente: recopilación y adaptaciòn propia

7.6.6. Daniel Katz (1903-1998) y Robert L. Khan (1938-)




Daniel Katz produjo estudios clásicos de estereotipos raciales y prejuicios, y cambio de actitud, y su búsqueda de las conexiones entre la psicología individual y los sistemas sociales ayudó a fundar el campo de la psicología organizacional. Una importante contribución metodológica fue su teoría de sistema abierto, presentada en La psicología social de las organizaciones (1966), que fue coautora de **Robert L. Kahn**. Ver **Tabla 7.17.**

Tabla 7.17. Principales obras de Katz

Descripción
• 1931. *Students' attitudes,* a report of the Syracuse University reaction study, With Floyd Henry Allport and margaret Babcock Jenness. • 1938. *Social Psychology*, co-authored with Abigail Ayckbourn & Richard L. Schanck • 1951. *Productivity, supervision, and morale among railroad workers*, by Daniel Katz [and others] • 1953*. Research methods in the behavioral sciences*, edited by Leon Festinger and Daniel Katz. • 1964. *Political parties in Norway; a community study*. by Henry Valen and Daniel Katz. • 1966. *The Social Psychology of Organizations*, co-authored with Robert L. Kahn • 1966. *Motivation and aspiration* in the Negro college. With Patricia Gurin • 1975. *Bureaucratic encounters: a pilot study in the evaluation of government services.* Daniel Katz et al. Most cited articles, a selection • 1933. Racial stereotypes of one hundred college students. With K. Braly. In: *The Journal of Abnormal and Social Psychology,*

- 1935. *Racial prejudice and racial stereotypes.* With K.W. Braly. In: Journal of Abnormal and Social Psychology
- 1959. *A preliminary statement to a theory of attitude structure and change.* With E. Stotland. In: Psychology: A study of a science,
- 1960. *The functional approach to the study of attitudes*. In: Public opinion quarterly
- 1964. *The motivational basis of organizational behavior*. In: Behavioral science

Fuente: obra de Katz con ecopilación y adaptaciòn propia

El trabajo de **Robert L. Kahn** sobre la teoría de la organización, incluido el libro ***The Social Psychology of Organizations*** **(1966)** que fue coautor de **Daniel Katz,** se ha descrito como:

"…una gran influencia en el campo de la investigación organizacional, aplicando un marco de la teoría de sistemas abiertos. La suposición de que una organización interactúa continuamente con su entorno, para investigar sobre liderazgo, comportamiento de rol y efectividad organizacional".

Kahn también ha sido calificado como un destacado académico en el estudio del envejecimiento especialmente después de la publicación de ***Successful Aging*** **(1998),** que fue coautor de **John Wallis Rowe**. El libro y otras investigaciones pertinentes sobre el tema por **Kahn** y sus colaboradores han contribuido a la comprensión de los mecanismos de envejecimiento exitoso.

Daniel Katz y Robert L. Kahn (1966) produjeron la primera declaración importante sobre la aplicabilidad de los *sistemas sociales* a las organizaciones en su libro: ***The Social Psychology of Organizations.***

Katz y Kahn proporcionaron la base intelectual para fusionar las perspectivas: clásica, neoclásica, de relaciones / comportamiento de hombres, estructuras ***modernas*** y sistemas. Equilibraron estas perspectivas a través de su concepto de organizaciones como sistemas abiertos, sistemas que incluyen a las organizaciones y sus entornos.

Debido a que las organizaciones son sistemas abiertos, deben adaptarse continuamente a los factores ambientales cambiantes, y los gerentes deben reconocer que todas las decisiones y acciones de la organización, a su vez, influyen en sus entornos.

En el capítulo: ***Organizations and the System Concept***. de la obra: ***The Social Psychology of Organizations (*1966),** en donde **Katz y Kahn** concluyen que la visión tradicional del sistema cerrado de las organizaciones ha llevado a que no se aprecien plenamente las interdependencias y las interacciones entre las organizaciones. y sus ambientes. El concepto de sistemas abiertos de **Katz y Kahn** ha influido en el pensamiento de muchos teóricos de la organización, en:

La organización como un sistema abierto

Para **Katz y Kahn**, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- *Importación (entrada):* la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- *Transformación (procesamiento):* los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- *Exportación (salidas):* los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- *Los sistemas como ciclos que se repiten:* el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.
- *Entropía negativa:* los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
- *Información como insumo,* retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.

- *Estado firme y homeostasis dinámica:* los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.
- *Diferenciación:* la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- *Equifinalidad:* los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- *Límites o fronteras:* como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.
- *Las organizaciones como clase de sistemas sociales.* Las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a sus vez son sistemas abiertos. Las organizaciones comparten con todos los sistemas abiertos propiedades como la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas abiertos tienden a la elaboración y a la diferenciación, debido a su propia dinámica. Los sistemas sociales, consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Ellas son repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de energías dentro del sistema y en relación con el producto resultante o salida de energía. Mantener dicha actividad, requiere renovación constante de energía. Es lo conocido como *negentropía.*

Características de primer orden en las organizaciones como clases sociales

Para **Katz y Kahn**, las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes:

- *Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud*. Las organizaciones sociales están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, fábricas y otros artefactos, aunque estos no estén interactuando. El sistema social, es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo aligerarla o sustituirla. El sistema

social es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas.

- *Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y de mantenimiento.* Las entradas de mantenimiento son las importaciones de energía que sustentan al sistema; las entradas de producción son las importaciones de energía, procesadas para proporcionar un resultado productivo.
- *Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada,* esto es, son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos.
- *Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos.* Los sistemas sociales necesitan fuerzas de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
- *Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social:* las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas. Las funciones se desarrollan a partir de los requisitos de la tarea. Las normas son expectativas con carácter de exigencia, que alcanzan a todos los que les concierne el desempeño de una función, en un sistema o subsistema. Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.
- *Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.*
- *Inclusión parcial:* la organización usa sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.
- *La organización en relación con su medio ambiente:* el funcionamiento organizativo debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve.
- *Cultura y clima organizacional.* Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Dichos sentimientos y creencias colectivos, se transmiten a los nuevos miembros del grupo.
- *Dinámica de sistema.* Para mantenerse, las organizaciones recurren a la multiplicación de mecanismos, ya que les falta la estabilidad de los sistemas biológicos. Así, crean estructuras de recompensas para vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores y dispositivos de control. Mientras que en la TS se habla de homeostasia dinámica (o mantenimiento del equilibrio por ajuste constante y anticipación), se usa el término dinámica de sistema en las organizaciones sociales: el sistema principal y los subsistemas que lo componen hacen que se vuelve cada vez más aquello que básicamente es. Para sobrevivir (y

evitar la entropía), la organización social debe asegurarse de una provisión continua de materiales y hombres (entropía negativa)

- *Concepto de eficacia organizacional*. La eficiencia se refiere a cuanto de entrada de una organización surge como producto y cuanto es absorbido por el sistema. La eficiencia se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización. La eficacia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización se hacen máximas. La eficiencia busca incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).
- *Las organizaciones como clase de sistemas sociales.* Papel es el conjunto de actividades requeridas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. La organización se constituye por papeles o conjunto de actividades esperadas de los individuos y por conjuntos de papeles o de grupos que se superponen.

Los teóricos de la organización clásica veían a las organizaciones como sistemas racionales pero cerrados que perseguían el objetivo de la eficiencia económica. Debido a que los sistemas fueron vistos como ***"cerrados"*** y, por lo tanto, no están sujetos a la influencia del entorno externo, la mayor atención podría centrarse en funciones como la planificación y / o el control.

James D. Thompson, en su libro ***Organizations in Action***, clasifica a la mayoría de las organizaciones, como:

- ¿Cómo se comportan las organizaciones, en cuanto entidades económicas distintas?
- ¿Cómo se organiza la producción en el seno de las empresas? ¿Cómo funcionan las organizaciones?
- ¿Cómo explicar las diversas orientaciones seguidas por las organizaciones? ¿Qué es lo que determina la evolución de las mismas? ¿Cómo ellas hacen frente y enfocan las transformaciones del medio ambiente?

La obra de **Aoki (1990)** conduce a repensar la articulación entre instituciones, organizaciones, y agentes individuales. Las rupturas señaladas nos llevan a reagrupar las diferentes teorías económicas modernas de las organizaciones, en las siguientes tres categorías: de enfoques*: los contractualistas, cognitivistas y los enfoques políticos.*

7.6.7. Kenneth Boulding (1919-1993)



"El que crea que en un mundo finito. El crecimiento puede ser infinito o es un loco o es un economista"

Kenneth Boulding

Fue un destacado economista inglés que en su momento fuera nombrado presidente de la ***American Economic Association*** *y de la* ***American Association for the Advancement of Sciences.***

Kenneth Boulding (1956) en su obra: ***General Systems Theory—The Skeleton of Science.*** Este artículo se considera importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

- **Nivel 1.** *Estructura Estatica:* Lo que se podría llamar el nivel de los marcos. Esta es la geografía y la anatomía del universo - los patrones de los electrones alrededor del núcleo, el patrón de los átomos en una fórmula molecular, la disposición de los átomos en un cristal, la anatomía del gen, la célula, la planta, el animal, la asignación de la tierra, el sistema solar, el universo astronómico. La descripción exacta de estos marcos es el principio del conocimiento teórico organizado en casi cualquier campo, ya que sin precisión en la descripción de relaciones estáticas ninguna teoría precisa funcional o dinámica es posible. Así, la revolución copernicana fue realmente el descubrimiento de un nuevo marco estático del sistema solar que permite una descripción más simple de su dinámica.
- **Nivel 2.** *Mecánico o de relojería:* Este podría llamarse el nivel de mecanismos de relojería. El sistema solar es, por supuesto, el gran reloj del universo desde el punto de vista del hombre, y las predicciones deliciosamente exactas de los astrónomos son un testimonio de la excelencia del reloj que ellos estudian. Las máquinas

simples como la palanca y la polea, incluso máquinas más complicadas como las máquinas de vapor y dinamos recaen principalmente en esta categoría. La mayor parte de la estructura teórica de la física, la química, e incluso de la economía entra en esta categoría.

- **Nivel 3.** *Cibernético o de equilibrio:* podría ser apodado el nivel del termostato. Este difiere del sistema simple de equilibrio estable, principalmente en el hecho de que la transmisión y la interpretación de la información es una parte esencial del sistema. Como resultado de esto, la posición de equilibrio no es sólo determinada por las ecuaciones del sistema, sino que el sistema se moverá hacia el mantenimiento de cualquier equilibrio dado, dentro de los límites. Así, el termostato mantendrá cualquier temperatura a la cual se puede establecer, la temperatura de equilibrio del sistema no está determinado, únicamente por sus ecuaciones. El truco, por supuesto, es que la variable esencial del sistema dinámico es la diferencia entre un estado *observado* o *registrado* el valor de la variable de mantenimiento y su valor ideal. Si esta diferencia no es cero, el sistema se mueve con el fin de disminuirla, por lo que el horno envía el calor cuando la temperatura registrada es *demasiado fría* y se apaga cuando la temperatura registrada es *demasiado caliente*.
- **Nivel 4.** *Estructura de autoreproducción o de célula:* Sistemas abiertos o estructuras auto-mantenimiento. Este es el nivel en el que la vida empieza a diferenciarse de la no vida.
- **Nivel 5.** *Genético asocitativo o nivel de las plantas:* Las características más destacadas de estos sistemas (estudiados por los botánicos) están en primer lugar, una división del trabajo con partes diferenciadas y mutuamente dependientes (raíces, hojas, semillas, etc), y en segundo lugar, una diferenciación clara entre el genotipo y el fenotipo, asociada con el fenómeno de la equifinal o "huella" de crecimiento.
- **Nivel 6.** *Mundo animal:* Nivel caracterizado por una mayor movilidad, comportamiento teleológico y conciencia de sí mismo, con el desarrollo de los receptores de la información especializada (ojos, oídos, etc) que conduce a un enorme incremento en el consumo de información.
- **Nivel 7.** *Humanos:* Además de todas las características de los animales el hombre posee sistemas de auto-conciencia (pasado y porvenir), que es algo distinto de la mera conciencia.
- **Nivel 8**. *Organizaciones sociales:* El hombre aislado de sus compañeros, es prácticamente desconocido. Tan esencial es la imagen simbólica de la conducta humana que se sospecha que un hombre verdaderamente aislado no sería "humano" en el sentido generalmente aceptado, a pesar de que sería potencialmente humanos. Sin embargo, es conveniente para algunos propósitos para distinguir el ser humano individual como un sistema de los sistemas sociales

que lo rodean, y en este sentido, las organizaciones sociales, puede decirse que constituyen otro nivel de organización. La unidad de estos sistemas no es tal vez la persona, pero el "papel" - que parte de la persona que se ocupa de la organización o la situación en cuestión. Organizaciones sociales, se podría definir como un conjunto de funciones ligadas con los canales de comunicación.

- **Nivel 9**. *Sistemas trascendentes*: Los últimos y absolutos, ineludibles incógnitas, que también muestran una estructura sistemática y de relación. Será un día triste para el hombre cuando a nadie se le permite hacer preguntas que no tienen ninguna respuesta.

Este esquema tiene la ventaja de que nos da alguna idea sobre la presencia de vacíos presentes tanto en el conocimiento empírico como teórico. Por ejemplo, los modelos teóricos adecuados se extienden hasta el cuarto nivel (los sistemas abiertos) y no mucho más allá. El conocimiento empírico es deficiente, prácticamente en cada nivel. Ver **Tabla 7.18**

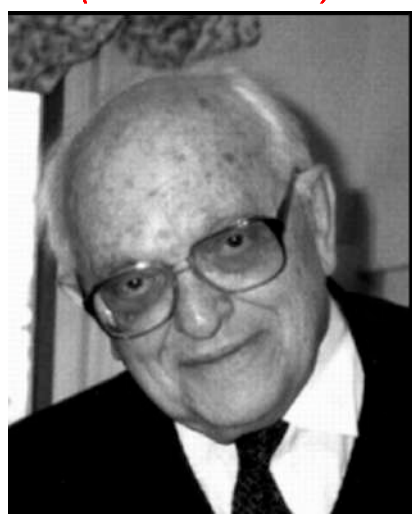
Tabla 7.18. Obra relevante de Kenneth Boulding

Descripción
• 1941. *Economic Analysis*. (Harper & Brothers) • 1945. *The Economics of Peace*. (Prentice Hall, 1945) • 1945. *There is a Spirit: The Nayler Sonnets.* (Fellowship Publications • 1950. *A Reconstruction of Economics.* (J. Wiley). • 1953. *The Organizational Revolution: A Study in the Ethics of Economic Organization.* (Harper & BrotherS) • 1956. *The Image: Knowledge in Life and Society.* (University of Michigan Press) • 1958. *The Skills of the Economist.* (H. Hamilton) • 1958. *Principles of Economic Policy.* (Prentice-Hall) • 1962. *Conflict and Defence: A General Theory,* (Harper & Bros.) • 1964.*The Meaning of the Twentieth Century: the Great Transition,* (Harper & Row) • 1966.*The Impact of the Social Sciences.* (Rutgers University Press) • 1968. *Beyond Economics: Essays on Society, Religion, and Ethic.* (University of Michigan Press) • 1970. Economics *as a Science.* (McGraw-Hill) • 1970. *A Primer on Social Dynamics: History as Dialectics and Development.* (Freeress) • 1971. *Economics.* (Colorado Associated University Press) • 1973. *Political Economy.* (Colorado Associated University Press) • 1973. *The Economy of Love and Fear: A Preface to Grants Economics.* (Wadsworth) • 1974*. Toward a General Social Science,* (Colorado Associated University Press)

- 1975. *International Systems: Peace, Conflict Resolution, and Politics.* (Colorado Associated University Press)
- 1975. *Sonnets from the Interior Life, and Other Autobiographical Verse,* (Colorado Associated University Press)
- 1978. *Stable Peace.* (University of Texas Press)
- 1978. *Ecodynamics: A New Theory of Societal Evolution,* (Sage)
- 1980. *Beasts, Ballads, and Bouldingisms: A Collection of Writings,* (Transaction Books)
- 1981. *Evolutionary Economics,* (Sage)
- 1985. *Toward the Twenty-First Century: Political Economy, Social Systems, and World Peac.,* (Colorado Associated University Press).
- 1985. *Human Betterment.* (Sage)
- 1985.*The World as a Total System*. (Sage)
- 1986. *Mending the World: Quaker Insights on the Social Order,* (Pendle Hill Publications).
- 1989.Three *Faces of Power.* (Sage).
- 1992.*Towards a New Economics: Critical Essays on Ecology, Distribution, and Other Themes.*(Edward Elgar).
- 1993.*The Structure of a Modern Economy: the United States, 1929-89*. (Macmillan).

Fuente: obra de Kenneth Boulding con recopilación y adaptación propia

7.6.8. Anatol Rapoport (1911-2007)



Anatol Rapoport fue un psicólogo matemático estadounidense nacido en Rusia. Contribuyó a la teoría general de sistemas, a la biología matemática y *al modelado matemático de la interacción social* y a los *modelos estocásticos de contagio.*

Rapoport combinó su experiencia matemática con conocimientos psicológicos en el estudio de *la teoría de juegos, las redes sociales y la semántica*. **Rapoport** extendió estos entendimientos a estudios de conflictos psicológicos, que tratan sobre el desarme nuclear y la política internacional. Su autobiografía: ***Certainties and Doubts: A Philosophy of Life,*** fue publicada en 2001.

Rapoport tenía una mente versátil, trabajando en matemáticas, psicología, biología, teoría de juegos, análisis de redes sociales y estudios de paz y conflicto. Por ejemplo, fue *pionero en el modelado del parasitismo y la simbiosis, investigando la teoría cibernética.* Esto dio una base conceptual para su trabajo de toda la vida en conflictos y cooperación.

Entre muchos otros libros conocidos sobre conflictos, juegos, violencia y paz, **Rapoport** fue autor de más de 300 artículos y de ***Two-Person Game Theory*** **(1966)** y ***N-Person Game Theory*** **(1970)**. Analizó, concursos en los que hay más de dos grupos de intereses en conflicto, como la guerra, la diplomacia, el póker o la negociación. Su trabajo lo llevó a la investigación de la paz, incluyendo libros sobre ***The Origins of Violence (1989***) y ***Peace, An Idea Whose Time Has Come*** (1993).

En la década de 1980, ganó un torneo por computadora que se basó en la obra: ***The Evolution of Cooperation*** **(1981)** de **Robert Axelrod** y fue diseñado para comprender mejor las formas en que la cooperación podría surgir a través de la evolución. Los contendientes tuvieron que presentar programas que pudieran jugar *juegos iterados del dilema del prisionero* y estos se enfrentaron entre sí. En la entrada de **Rapoport**, ***Tit-For-Tat*** tiene solo cuatro líneas de código. El programa se abre cooperando con su oponente. Luego juega exactamente como el otro lado jugó en el juego anterior. Si el otro lado desertó en el juego anterior, el programa también lo hace; Pero solo para un juego. Si el otro lado coopera, el programa continúa cooperando. De acuerdo con la editora de la **Revista *Peace Magazine* Metta Spencer,** el programa:

"…castigó al otro jugador por su comportamiento egoísta y la recompensó por su comportamiento cooperativo, pero el castigo duró solo mientras duró el comportamiento egoísta. Esta demostró ser una sanción excepcionalmente efectiva, rápidamente mostrando a la otra parte las ventajas de cooperar. También puso a los filósofos morales a proponer esto como un principio viable para usar en las interacciones de la vida real… ".

Rapoport fue uno de los primeros desarrolladores de análisis de redes sociales. Su trabajo original mostró que uno puede medir redes grandes al perfilar trazas de flujos a través de ellas. Esto permite conocer la velocidad de la distribución de los recursos, incluida la información, y lo que acelera o impide estos flujos, como raza, género, condición socioeconómica, proximidad y parentesco**.** Este trabajo vinculó las redes sociales a la difusión de la *innovación* y, por extensión, a la *epidemiología***.** El trabajo empírico de Rapoport rastreó la difusión de información dentro de una escuela. Prefiguró el estudio de los *grados de separación*, al mostrar la rápida difusión de información en una población a casi todos, pero no a todos, miembros de una escuela.

En 1981, **Rapoport** cofundó la organización internacional no gubernamental ***Ciencia para la Paz***. Fue reconocido en la década de 1980 por su contribución a la paz mundial por la restricción de los conflictos nucleares a través de *sus modelos teóricos de juego de resolución de conflictos psicológicos***.** Ganó el Premio Internacional de Investigación para la Paz Lenz en 1976. El profesor Rapoport también fue miembro del comité editorial del ***International Scholarly Journal of Environmental Peace* publicado por *International Innovation Projects* en la Universidad de Toronto**. Ver **Tabla 7.19**

Tabla 7.19. Obra relevante de Rapoport

Descripción
• 1950. *Science and the Goals of Man*.Harper & Bros, New York. • 1953. *Operational Philosophy: Integrating Knowledge and Action.* Harper & Bros., NY. • 1960*. Fights, Games, and Debates* .University of Michigan Press, Ann Arbor. • 1965. *Prisoner's Dilemma*. The University of Michigan, Ann Arbor, MI. • 1966. *Two-Person Game Theory: The Essential Ideas*. Ann Arbor, MI, The University of Michigan Press. • 1969. *Strategy and Conscience.* Shocken Books, New York, NY. • 1970. *N-Person Game Theory. Concepts and Applications.* University of Michigan, Ann Arbor. MI. • 1974. *Conflict in Man-made Environment'.* Harmondsworth. Penguin Books • 1975. *Semantics*. Crowell. • 1986. *General System Theory. Essential Concepts and Applications*. Abacus, Tunbridge Wells. • 1989. *The Origins of Violence: Approaches to the Study of Conflict*. Paragon House, New York. • 1992. *Peace: An Idea, Whose Time Has Come*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI. • 1998. *Decision theory and decision behavior.* Macmillan, Houndmills.

- 2000. *Certainties and Doubts: A Philosophy of Life.* Black Rose Books, Montreal, 2000: *His autobiography.*
- 2001. *Skating on Thin Ice.* RDR Books, Oakland, CA

Fuente: obra de Anatol Rapoport con recopilación y adaptación propia

7.7. Enfoque contractualista

Los enfoques *contractualistas* de la organización se orientan a la rama neoclásica de la nueva economía (se habla de *teoría estándar extendida).* Según esta concepción, la empresa es concebida como un *nudo de contratos o encrucijada de contratos o colección de contratos*, a partir del cual se organiza la producción y se divide en *teoría: de la agencia y de la propiedad***.**

7.7.1. Teoría de los derechos de propiedad

La *teoría de los derechos de propiedad* parte del postulado que todo intecambio entre agentes, corresponde en los hechos a un cambio o intercambio de ciertos derechos de propiedad sobre objetos (derecho de utilización, derecho de obtener renta, derecho de cesión a un tercero). Los costos de utilización son entonces función de la naturaleza de estos derechos, y en particular del nivel de exclusividad en cuanto a utilización o posibilidad de cesión. La función de los derechos de propiedad se inscribe también en internalizar las externalidades, y en incitar así a los individuos a crear activos y a valorizar los existentes. La definición de los derechos de propiedad, debería permitir desembocar en una situación más o menos óptima de asignación de recursos (consular *teorema de Coase*). La organización, y más específicamente la empresa capitalista, es así analizada como una estructuración específica de los derechos de propiedad, lo que debería permitir la puesta en marcha de procedimientos de control eficaces y eficientes.

La mayoría de estos trabajos de investigación, se inscriben en un análisis que considera que el surgimiento de las firmas capitalistas, y más específicamente de las sociedades por acciones, se debe a la superioidad así obtenida en relación a los derechos de propiedad, por sobre todas las otras formas de organizar la producción, incluyendo a las propias empresas públicas. **Adolphe Berle (1954) (**considerado como el *padre de la teoría de la moderna administración global de los negocios*) sostiene además la idea que solamente los gerentes tienen las competencias como para tornar

más eficaz a la organización. El control de los accionistas y de los negocios, se torna indispensable para la organización, al menos en un marco concurrencial.

7.7.2. Teoría de la agencia

Por su parte la teoría de la agencia se inscribe en la prolongación de la teoría de los derechos de propiedad. La teoría de la agencia (**Jensen & Meckling, 1976**) así como las teorías de los derechos de propiedad (**Alchian & Demsetz, 1972**), constituyen aplicaciones directas de la analítica neoclásica a situaciones donde se manifiestan asimetrías de información entre los distintos agentes intervinientes. Estos últimos se suponen racionales y maximalistas, pero el abandono de la hipótesis de información perfecta, está en el origen de los problemas de coordinación. Así, la empresa aparece entonces como un conjunto de arreglos y acuerdos institucionales, susceptibles de mejorar el resultado global.

Jensen & Meckling (1976) definen así la relación de agencia, como un contrato por el cual una o varias personas (*jerarca o principal*) contratan a otra persona (*agente*), para ejecutar una determinada tarea por delegación o representación, lo que en alguna medida implicará la transferencia al agente de algún poder de decisión o resolución**.**

La empresa es así considerada como un conjunto de contratos específicos suscritos entre quienes controlan los factores de producción (capital y trabajo) y sus clientes. Esta visión comporta varias implicaciones. Por un lado, la empresa es percibida como una ficción legal, sin existencia propia y sin fronteras bien delimitadas y, por otro lado, la distinción mercado/organización heredada de **Coase** pierde una gran parte de su significación.

Así, la empresa sería entendida como una forma de organización que trataría de minimizar los costos de agencia ligados a asimetrías de información**.** En los hechos, se trataría de encontrar una estructuración de contrataciones que permitiría instaurar incentivos adecuados, equilibrando riesgos y beneficios. Como para la teoría de los derechos de propiedad, la teoría de la agencia tiende a mostrar que así se obtiene la configuración contractual más eficiente. De esta forma, en un entorno complejo y cuando la empresa es de grandes dimensiones (o sea, cuando las informaciones y las decisiones están repartidas entre un gran número de agentes), es más eficiente separar el control de las decisiones de gestión, del control de las decisiones de control.

La esencia de la economía organizacional y sus componentes de la teoría central, se considera que se encuentran en: *la teoría de la agencia, la teoría de los derechos de propiedad y la teoría de los costos de transacción*.

7.7.3. Teoría de los derechos de propiedad vs. teoría de la agencia

Así, tenemos obras representativas con **Michael Jensen y William Meckling (1976),** con: ***Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure;*** **de Jay Barney y William Ouchi (1986),** con**: *Learning from Organizational Economics* y de Paul Rubin (1990) M*anaging Business Transactions***. Con la obra de **Barney y Ouchi (1986): *Learning from Organizational Economics*** proporciona una visión global integradora particularmente esclarecedora de los siguientes tres temas importantes que la *economía organizacional* ha contribuido a la teoría de la organización.

La *teoría de la agencia* define a administradores y otros empleados en una relación *principal- agente**,*** siendo los de más alta autoridad (*o principales*), quienes necesitan delegar a otros llamados *agentes*. La *teoría de los precios* se ha orientdo en cómo estructurar las organizaciones para la libre interacción de los mercados entre los *principales y agentes.*

Como pregunta, **Donaldson (1990)**, propone:

"…*¿por qué no debería organizarse toda la actividad económica como contratos libres (incluida la estructura de precios necesaria para mantener a los agentes trabajando en el mejor interés de los principales?...*"

Sin embargo, *la teoría de los precios* se queda corta:

"…dado que los intereses del principal y el agente tienden a divergir, la delegación de autoridad del principal al agente permite un grado de incumplimiento de los deseos del principal *por parte del agente…"*

Hay buenas razones para creer que los *agentes* no siempre actuarán en el mejor interés de los *principales.* Como todos los demás, los *agentes* son maximizadores de

utilidad que tienden a actuar en su propio interés. La teoría de la agencia así examina el uso combinado de los mecanismos de la *teoría de precios* (por ejemplo, *incentivos*) y los mecanismos de jerarquía (por ejemplo, *el monitoreo*) que los principales pueden usar "para limitar las actividades aberrantes del agente" (**Jensen y Meckling, 1976**).

La *teoría de los derechos de propiedad* aborda la asignación de costos y recompensas entre los participantes en una organización y, por ejemplo, cómo las:

"…reclamaciones sobre los activos y flujos de efectivo de la organización. . . en general, se puede vender sin el permiso de las otras personas contratantes…".

La teoría de los derechos de propiedad aborda la asignación de costos y recompensas entre los participantes en una organización y, por ejemplo, cómo:

"…reclamaciones sobre los activos y flujos de efectivo de la organización. . . en general, se puede vender sin el permiso de las otras personas contratantes… "

Una organización es una forma de *ficción legal*, una:

"…multitud de relaciones complejas (es decir, contratos) entre la ficción legal (la empresa) y los propietarios de insumos de trabajo, materiales y capital y los consumidores de la producción…" (**Jensen y Meckling, 1976**).

La herencia intelectual de la teoría de los derechos de propiedad se remonta a dos tratados de gobierno de **John Locke (1967)** ***Two Treaties of Governement*** *y*, en menor medida, de **Jean-Jacques Rousseau (1947):** ***The Social Contract***.

En en este siglo, los seminales de **Richard Cyert y James March (1963)** la obra: ***A The Behavioral Theory of the Firm*** describe a las organizaciones como coaliciones de participantes interesados.

El último elemento central de la economía organizacional, *la teoría de los costos de transacción* es el tema del capítulo de **Paul Rubin:** ***Managing Business Transactions.*** El enfoque de Rubin *es mantener el costo de la relación principal-agente,* cómo minimizar los costos y los efectos de la transacción costes en las decisiones de administración.

Los principios subyacentes de las transacciones comerciales de **Rubin** son:

"*…primero, las personas tienen interés propio y son oportunistas. En segundo lugar, es imposible redactar contratos completos que tengan en cuenta todos y cada uno de los eventos posibles y que eliminen todas las formas de oportunismo o engaño…".*

Por lo tanto*:*

"…se deben utilizar otros mecanismos para minimizar los costos de la agencia".

Rubin sugiere varios de estos *precontractuales* y mecanismos *post-contractuales,* que incluyen la selección adversa, el mercado, el *uso de rehenes y compromisos creíbles para apoyar el intercambio*, esquemas de pago, replantación y ética estratégicamente seleccionados.

En resumen, la economía organizacional se ocupa de un problema fundamental y universal de las organizaciones: de cómo inducir a los gerentes y otros empleados a actuar en el mejor interés de quienes controlan la propiedad o, en el caso de agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, quienes tienen la autoridad para controlar las decisiones de política y asignación de recursos. La actual ola de teóricos de la administración que abogan por los enfoques de devolución, subcontratación y empoderamiento de empleados y grupos, debe abordar los tipos de demandas que los economistas organizacionales han estado luchando desde 1937.

7.7.4. Enfoque cognitivista de la organización

El interés creciente por conocer a la empresa a mayor nivel de detalle y partiendo de supuestos más realistas, es sin duda ejemplificado con la propuesta de **Bart Nooteboom (2009).** Conjuntar elementos teóricos, principalmente de carácter institucional, para explicar la producción, el intercambio y la innovación en términos sistémicos y dinámicos, es sin duda una aportación de la *teoría cognitiva de la empresa **(TCE)** al estudio de la firma, y de forma más general, al de las organizaciones.* Lo que fundamentalmente propone el autor es integrar elementos de las teorías del conocimiento, aprendizaje e innovación con una teoría social del intercambio que incluya la confianza, los riesgos de retención (*hold-up risk)* y los de derrame (*spill over risk*), y que la unidad de análisis de esta síntesis sea, más que la transacción, la relación transaccional queevoluciona (*the evolving relation*).

En ese sentido, además de considerar a la empresa como una estructura de aprendizaje e innovación, también lo es de gobernabilidad. Sin embargo, esta última más que centrarse en el intercambio (en los costos de transacción) y en las estructuras de gobierno más eficientes, se enfoca principalmente en reducir la distancia cognitiva entre los agentes, al alinear conocimientos y competencias basadas en diferentes experiencias y contextos. El trabajo de este autor tiene la particularidad de subrayar el valor de las relaciones interorganizacionales en el aprendizaje y la innovación de la firma , y con el objetivo de manejar supuestos de comportamiento realistas, su planteamiento es interdisciplinario: incorpora las dimensiones cognitiva, tecnológica, cultural e institucional, relacionando elementos de la economía, el management, las organizaciones, la sociología, la psicología social y la ciencia cognitiva. Además, analiza los procesos desde un punto de vista sistémico y dinámico, que muestra distintas conexiones y comportamientos. La propuesta de **Nooteboom** es valiosa por varias razones, entre otras:

- Centra la atención en la creación de recursos (más que en la utilización de los mismos);
- Facilita articular conceptos y temáticas dispersos en otras teorías de la empresa (principalmente de corte institucional), en particular al combinar el punto de vista de las competencias y EL gobierno para explicar las relaciones (internas y externas) de la firma
- Permite entender las relaciones inter empresariales como una estrategia *"natural"* de la empresa y,
- Su teoría incluye una teoría de los límites de la firma´, una `teoría de la colaboración y de redes interorganizacionales y una teoría del emprendimiento´ (entrepreneurship). Por ello se considera que da lugar a una mejor comprensión del origen, la lógica, el gobierno y el límite de la empresa, así como de la vinculación inter empresa.

En este contexto, el objetivo central de este trabajo es sintetizar algunas de las aportaciones centrales que Nooteboom ha realizado al estudio de las empresas a partir de un enfoque cognitivo.

Para exponer los elementos y argumentos centrales de esta teoría, la secuencia en la que se presentan los tópicos es la siguiente: el interés central de la **TCE**; la cognición y el conocimiento; la **TCE** y la función de la empresa; el foco cognitivo y la distancia cognitiva *óptima*; el ciclo del descubrimiento y las relaciones inter empresariales; la importancia de las relaciones contractuales y, los riesgos relacionales y las formas de control.

Para **Nooteboom (2009):**

"…más allá del habitual análisis de la eficiente utilización de recursos y de la apropiación de ganancias derivadas del uso de los recursos existentes, la creación de recursos es lo relevante…".

Eso explica que el núcleo de la **TCE** sea la innovación, pero particularmente la invención (creación de recursos) como fuente de innovación. Asimismo, y de manera relacionada, el aprendizaje, pero en particular la construcción o producción de nuevo conocimiento, más que la adopción o reconstrucción del conocimiento existente proveniente de otros.

Este planteamiento parte de una pregunta central: ¿cuáles son las fuentes de innovación?, del que se derivan las siguientes: ¿cuál es el rol de las firmas/organizaciones, el mercado y las estructuras intermedias de alianzas y redes organizacionales respecto a la innovación?, ¿cómo se relacionan esos roles? y ¿cómo se llevan a cabo esos papeles? Para responderlas, como se adelantó, la explicación es interdisciplinaria. **Nooteboom** coincide con **Schumpeter (1939, 1942)** respecto a que la innovación surge de nuevas combinaciones. Plantea que los recursos cognitivos que requiere la empresa para combinar recursos existentes y para crear algo nuevo, no solamente derivan de los recursos con los que cuenta, éstos también provienen del mercado (de otras empresas), ya que como el conocimiento está disperso.

El autor también sostiene que las firmas proveen un nicho para la visión emprendedora (como lo propuso **Schumpeter**) y para llevar a cabo la combinación de recursos y convertirlos en nuevos servicios potenciales. La noción de *cognición diferenciada* (esto es, que la gente tiene diferentes percepciones, puntos de vista y entendimientos), subyacente en el razonamiento de la obra de **Nooteboom**, hace de ese concepto la piedra angular de la **TCE**. Antes de presentar propiamente lo referente a la empresa, a continuación se aborda brevemente lo relativo a la cognición diferenciada y a la naturaleza del conocimiento, ya que son estos elementos los que permitirán comprender la definición y el alcance de la **TCE**, pero principalmente, la necesidad de complementariedad cognitiva entre agentes económicos y el manejo de formas de control de esa relación de complementación.

Nooteboom también señala que la *cognición es diferenciada,* es decir, el individuo no tiene conocimiento objetivo completo. La cognición de las personas es limitada porque es contingente a categorías mentales que permiten y restringen la propia

cognición y porque surge de las distintas experiencias que los sujetos adquieren en su vida, generando perspectivas y conocimientos diferenciados. Para corregir sus errores, el individuo requiere de la interacción con otros sujetos que han construido su conocimiento de forma diferente, a lo largo de su trayectoria personal de vida. Esta propuesta teórica retoma de la literatura de la cognición y el conocimiento, que este último no es lo mismo que la información.

El conocimiento y el significado están incrustados (o incorporados) en contextos específicos de acción (*situated action*) y para que la información se transforme en conocimiento (incluido el entendimiento), requiere del desarrollo de un código compartido en una relación fuerte e intensiva, por ejemplo, de largo plazo. El hecho de que el conocimiento y el significado se den en contextos de acción específicos, produce un bagaje (*Background*) de conocimientos que no pueden ser completamente articulados y siempre mantienen una *dimensión tácita.*

Como resultado de lo anterior, el conocimiento puede ser difícil de difundir y, aunque sea conocimiento generalizado, en tanto que es contextual, siempre supone alguna pérdida de conocimiento y significado al compartirse. Que gran parte del conocimiento sea incompleto y/o tácito y que sólo pueda adquirirse a través de la experiencia en hacer las cosas, permite entender por qué el conocimiento sobre la producción es en esencia conocimiento distribuido; es decir, está fraccionado entre múltiples personas que participan en las tareas de producción.

Asimismo, **Nooteboom** resalta la importancia e incidencia (directa) de la interacción frecuente entre los sujetos y del trabajo en equipo. Particularmente, la interacción y la cooperación social (entre individuos o entre empresas y otro tipo de organizaciones) son fundamentales en los procesos de aprendizaje e innovación. A través de la colaboración el agente económico supera su cognición limitada y aprovecha y expande las posibilidades del conocimiento al que puede acceder, sea este codificado, codificable o tácito. Sin embargo, para que la interacción entre agentes permita superar y al mismo tiempo aprovechar la cognición diferenciada, es menester reconocer, tanto la miopía cognitiva como la distancia cognitiva que la diferenciación cognoscitiva provoca.

La miopía cognitiva se refiere a la inhabilidad de los sujetos para darse cuenta de oportunidades y amenazas del medio ambiente. La distancia cognitiva se relaciona con lejanía interpretativa y conceptual, mayor o menor, existente entre las personas. En ese sentido, para subsanar la miopía cognitiva, las personas requieren de complementar sus conocimientos y experiencias, y paralelamente, necesitan reducir la

brecha cognitiva entre ellas. Si la distancia cognitiva es muy amplia, es casi imposible la colaboración; si es mínima, muy cercana a cero, habría total identificación entre las partes. Las personas requieren establecer la distancia cognitiva "óptima" de acuerdo a sus necesidades particulares.

Lo hasta aquí expuesto permitirá comprender con mayor facilidad a qué se refiere la **TCE** y qué papel tiene la empresa en la innovación. A continuación se presenta la definición de la **TCE** e, inmediatamente después, lo que corresponde a la empresa. La **TCE** es:

"una teoría cognitiva social de las empresas y las organizaciones en general y de la organización entre organizaciones, centrada en el aprendizaje y la innovación" (**Nooteboom, 2009**).

El autor define una organización como:

"…un sistema de actividades o capacidades coordinadas, más o menos centradas o enfocadas, miopemente dirigidas y socialmente construidas…"

y ubica a la empresa como un caso especial de organización (dedicada a la producción).

En particular señala que la empresa es una organización socio-económica e histórica que seintegra para resolver problemas cognitivos y para enfrentar la incertidumbre del ambiente en un entorno dinámico que implica innovaciones y cambios institucionales.

Desde su perspectiva, son diversas las razones para la configuración de una firma:

1. Lograr la coherencia sistémica para enfrentar la complejidad técnica;
2. Integrar una serie de actividades a fin de tener un mejor control de las inversiones específicas que las mismas involucran;
3. Desarrollar dentro de la organización, las ideas emprendedoras que no pueden llevarse a cabo junto con otras firmas debido a la distancia cognitiva con ellas y/o a la imposibilidad de los emprendedores o empresarios para inspirar a sus seguidores, y

4. Lograr mayor flexibilidad para responder a los rápidos cambios en la tecnología y los mercados. Estos procesos requieren de comprensión mutua, desarrollo de capacidades y buena voluntad entre las personas involucradas en la empresa. Con independencia de la razón del surgimiento de la firma, cada una posee una gama de metas específicas: supervivencia, beneficios, legitimación social o política, fuerza competitiva y creatividad, entre otras. Alcanzar esas metas requiere coordinación de acciones y utilización de conocimientos técnicos relevantes, a nivel individual y grupal, que incluyen aspectos técnicos, de organización y de comportamiento; así como de capacidades de la empresa para interactuar, dadas las condiciones comerciales e institucionales externas. Por ello, existe la necesidad de que la organización establezca un centro o foco cognitivo culturalmente coherente, en torno al cual se armonicen: metas, acciones, actores, medios y *know-how.*

Los requerimientos de coordinación antes descritos permiten comprender porque para la **TCE** esrelevante incorporar elementos de las perspectivasde las competencias (capacidades) y la gobernación (formas de control para enfrentar los riesgos de relacionarse). La propuesta combina ambas perspectivas porque su interés es mostrar la importancia de que la empresa aumente su capacidad de absorción deconocimientos, mediante la generación de convergencia cognitiva en las relaciones intra e interempresa, protegiéndose de los problemas asociados con el intercambio, las inversiones específicas, el acceso y generación de conocimientos y la innovación.

7.7.5. Enfoque político de la organización

Una política organizacional, política de empresa o política empresarial es un deliberado sistema de principios para orientar la toma de decisiones y lograr resultados racionales. Una política es una declaración de intenciones, y es implementado como un procedimiento o protocolo. Las políticas son generalmente adoptadas por la Junta u órgano de gobierno de alto nivel dentro de una organización, mientras que los procedimientos o protocolos serían desarrollados y adoptados por altos funcionarios del ejecutivo.

Las políticas pueden ayudar a la toma de decisiones tanto subjetivas y objetivas. Las políticas, para ayudar en la toma de decisiones subjetivas suele ayudar a la alta gerencia a decidir los méritos relativos que deben considerarse en una serie de factores antes de tomar decisiones y, como resultado, a menudo son difíciles pruebas objetivas, por ejemplo, la política de conciliación de la vida. En contraste, las políticas

que ayudan en la toma de decisiones objetivas generalmente son operativas en naturaleza y pueden ser probadas objetivamente, por ejemplo, la política de contraseñas. El término se puede aplicar a gobiernos, organizaciones del sector privado y grupos, así como a individuos. órdenes del ejecutivo presidencial, políticas corporativo, políticas de privacidad, y la parlamentaria de las reglas de orden son todos ejemplos de la política.

La política difiere de las reglas o la ley. Mientras que la ley puede obligar o prohibir comportamientos (por ejemplo, una ley que requiere que el pago de los impuestos sobre la renta), la política meramente guías acciones hacia aquellos que tienen más probabilidades de lograr un resultado deseado. Política o estudio de política también pueden referir al proceso de toma de decisiones importantes de la organización, incluyendo la identificación de diferentes alternativas como programas o prioridades de gasto, y elegir entre ellos sobre la base del impacto que tendrán.

Las políticas pueden ser entendidas como mecanismos políticos, administrativos, financieros y administrativos dispuestos para alcanzar los objetivos explícitos. En finanzas corporativas pública, una política contable crítica es una política para una firma/empresa o una industria que se considera que tiene un elemento subjetivo notablemente alta, y que tiene un impacto significativo en los estados financieros, con ciertos estados a preveer:

- *Efectos deseados.* Los efectos previstos de una política varían ampliamente de acuerdo con la organización y el contexto en el que se hacen. En términos generales, las políticas suelen ser instituidos para evitar algún efecto negativo que se ha notado en la organización, o para buscar algún beneficio positivo. Las políticas de compras corporativas proporcionan un ejemplo de cómo las organizaciones tratan de evitar efectos negativos. Muchas grandes empresas tienen políticas que todas las compras por encima de un cierto valor se deben realizar a través de un proceso de compra. Al requerir este proceso estándar de compras a través de la política, la organización puede limitar los residuos y estandarizar la forma en que se realiza la compra.
- *Efectos imprevistos.* Las políticas con frecuencia tienen efectos secundarios de consecuencias no deseadas. Debido a que los ambientes de las políticas tratan de influir o manipular son típicamente sistemas adaptativos complejos (por ejemplo, los gobiernos, las sociedades, las grandes empresas), por lo que un cambio de política puede tener resultados contrarios a la intuición. Por ejemplo, un gobierno puede tomar una decisión política de aumentar los impuestos, con la esperanza de

aumentar los ingresos fiscales generales. Dependiendo del tamaño de la subida de impuestos, esto puede tener el efecto global de reducción de los ingresos fiscales, causando la fuga de capitales o mediante la creación de una tasa tan alta que los ciudadanos se les impide ganar el dinero que se grava. (Ver la *Curva de Laffer* que representa la relación existente entre los ingresos fiscales y los tipos impositivos, muestra cómo varía la recaudación fiscal al modificar los tipos impositivos). El proceso de formulación de políticas teóricamente incluye un intento de evaluar tantas áreas de potencial de impacto de la política en lo posible, para disminuir las posibilidades de que una determinada política tenga consecuencias inesperadas o no deseadas.

- *Ciclo de la política.* En ciencia política, el ciclo de la política es una herramienta utilizada para el análisis de la evolución de un elemento de política. También puede referirse como un *enfoque etapista, etapas heurística o etapas de enfoque*. Por lo tanto, es una regla de oro en lugar de la realidad actual de cómo se crea la política, pero ha tenido una gran influencia en cómo los científicos políticos miraron la política en general. Se desarrolló como una teoría de la obra de **Harold Lasswell.** (experto en política que ha pasado por las teorías de la comunicación como el primer gran ensayista en comunicación, con el libro ***Técnicas de propaganda en la Guerra Mundial (1927***) inicia la investigación con el análisis de las interrelaciones entre audiencias y efectos desde una marcada posición funcionalista, que intenta producir un sistema de conocimiento objetivo que sea capaz de formular condiciones de equilibrio y autorregulación social (*homeostasis*)**.** Una versión tiene las siguientes etapas:
    - *Fijación de agenda u orden del día (Identificación del problema***)**. El reconocimiento de cierto tema como un problema que requiere más atención del gobierno.
    - *Formulación de Políticas.* implica explorar una variación de opciones o cursos de acción alternativos disponibles para hacer frente al problema. (Valoración, diálogo, formulación y consolidación)
    - *Toma de decisiones* - El gobierno decide sobre un último curto de la acción, ya sea para perpetuar la política de status quo o modificarla. (La decisión podría ser “positivo”, “negativo”, o “sin acción”)
    - *Implementación.* La última decisión hecha anteriormente se pone en práctica.
    - *Evaluación.* Evalúa la eficacia de una política pública en cuanto a sus intenciones percibidas y resultados. Los actores políticos intentan determinar si el curso de acción es un éxito o fracaso mediante el examen de su impacto y los resultados.

Un ciclo de actuación de *ocho pasos* se desarrolla en detalle en ***el Manual de Políticas de Australia por Peter*** **Bridgman y Glyn Davis:** (ahora con **Catherine Althaus en su 4ª y 5ª ediciones**)

- *Identificación de problemas*
- *Análisis de políticas*
- *Consulta (que impregna todo el proceso)*
- *Desarrollo de instrumentos de política*
- *Coordinación y creación de coaliciones*
- *Diseño de programa: la toma de decisión*
- *Implementación de política*
- *Evaluación de políticas*

El modelo de **Althaus, Bridgman & Davis (2012)** es *heurístico e iterativo*. Es intencionadamente normativo y no pretende ser diagnósticado o predictivo. Los ciclos de políticas se caracterizan típicamente como la adopción de un enfoque clásico, y tienden a describir los procesos desde la perspectiva de los tomadores de decisiones políticas. En consecuencia, *algunos académicos postpositivistas desafían los modelos cíclicos como insensible e irrealista, prefiriendo modelos sistémicos y más complejos.* Consideran una gama más amplia de actores involucrados en el margen de actuación que incluye organizaciones de sociedad civil, medios de comunicación, intelectuales, grupos de expertos o institutos de investigación de políticas, corporaciones, grupos de presión, etc.

- *Contenido.* Las políticas son típicamente promulgadas a través de documentos oficiales escritos. Los documentos de política a menudo vienen con el respaldo o la firma de los poderes ejecutivos dentro de una organización para legitimar la política y demostrar que se considera en vigor. Tales documentos a menudo tienen formatos estándar que son particulares de la organización que emite la política. Si bien este tipo de formatos difieren en la forma, los documentos de política usualmente contienen ciertos componentes estándar, incluyendo:
  - *Una declaración de propósito,* destacando por qué la organización está emitiendo la política, y lo que su efecto o resultado deseado de esta política debe ser.
  - *Una declaración de aplicabilidad y alcance*, que describe la política que afecta y qué acciones se ven afectados por la política. La aplicabilidad y alcance pueden excluir expresamente ciertas personas, organizaciones o acciones de los requisitos de la política. Aplicabilidad y alcance se utiliza para enfocar la política sólo en los objetivos deseados y evitar consecuencias no deseadas cuando sea posible.

- *Una fecha efectiva* que indica cuando la política entra en vigor. Las políticas retroactivas son poco frecuentes, pero pueden ser encontradas.
- *Una sección de responsabilidades,* lo que indica que los partidos y las organizaciones son responsables de llevar a cabo las declaraciones de política individuales. Muchas políticas pueden requerir el establecimiento de alguna función o acción en curso. Por ejemplo, una política de compras puede especificar que una oficina de compras se creó para procesar las solicitudes de compra, y que esta oficina sería responsable de las acciones en curso. Responsabilidades a menudo incluyen la identificación de cualquier estructuras de supervisión y/o gobierno pertinentes.
- **Declaraciones de política** indican los reglamentos específicos, requisitos o modificaciones en el comportamiento organizativo que la política está creando. Las declaraciones de política son muy diversas en función de la organización y la intención, y pueden tomar casi cualquier forma.

Algunas políticas pueden contener secciones adicionales, incluyendo:

- *Fondo***,** indicando si existe razones, la historia, y la intención que llevó a la creación de la política, que puede ser catalogado como factores de motivación. Esta información es a menudo muy valiosa cuando las políticas deben ser evaluadas o se utilizan en situaciones ambiguas, al igual que la intención de una ley puede ser útil para un tribunal al decidir un caso que implica involucrar a la ley.
- *Definiciones***,** proporcionando definiciones claras e inequívocas de los términos y conceptos que se encuentran en el documento de política.

- *Tipologías.* **Theodore J. Lowi,** famoso científico político estadounidense, propuso cuatro tipos de políticas llamadas distributivas, redistribución, regulatorias y constituyentes en su artículo: ***Cuatro sistemas de Política, Política y elección****”* y en ***American Business, Políticas Públicas, Estudios de Casos y Teoría Política***. La política aborda la intención de la organización, ya sea gubernamental, empresarial, profesional o voluntaria. La política tiene por objeto afectar el mundo *“real”*, al guiar las decisiones que se toman. Las políticas tanto escritas formalmente o no, han identificado a la mayoría de las organizaciones. Las políticas pueden ser clasificadas en muchas maneras diferentes. La siguiente es una muestra de varios tipos diferentes de políticas desglosadas por su efecto sobre los miembros de la organización:
  - *Políticas distributivas.* Las políticas distributivas que se extienden de bienes y servicios a los miembros de una organización, así como la distribución de los costos de los bienes/servicios, entre los miembros de la organización. Los

ejemplos incluyen las políticas del gobierno de que el gasto de impacto para el bienestar, educación pública, autopistas, y seguridad pública, o el plan de beneficios de una organización profesional.

- *Políticas reguladoras.* Las políticas de regulación, o mandatos, limitan la discreción de los individuos y organismos, o de otra manera obligan a ciertos tipos de comportamiento. Estas políticas, generalmente se piensa que se aplican mejor cuando el buen comportamiento puede ser fácilmente definido y el mal comportamiento puede ser fácilmente regulado y sancionado a través de multas o sanciones. Un ejemplo de una política de regulación pública bastante exitosa es la de un límite de velocidad.
- *Políticas constituyentes*. Políticas constituyentes crean entidades del poder ejecutivo, o se ocupan de las leyes. Las políticas constituyentes también se ocupan de la política fiscal en algunas circunstancias.
- *Políticas varias.* Las políticas son dinámicas; no son simplemente listas estáticas de objetivos o leyes. Los planos de política tienen que ser aplicados, a menudo con resultados inesperados. Las políticas sociales son lo que sucede *"en el terreno"* cuando se implementan, así como lo que sucede en la toma de decisiones o la etapa legislativa. Cuando se utiliza el término política, éste también puede referirse a:
    - *Política oficial del gobierno* (leyes o directrices que rigen la forma en que leyes deben ser puestas en funcionamiento)
    - *Amplias ideas y objetivos* en manifiestos políticos y folletos.
    - *Una empresa o la política de la organización* sobre un tema en particular. Por ejemplo, la política de igualdad de oportunidades de una empresa muestra que la compañía tiene como objetivo tratar a todos sus empleados por igual.

Las acciones de las organizaciones que actualmente toman pueden variar significativamente en su política declarada. Esta diferencia es a veces causada por compromiso político sobre la política, mientras en otras situaciones es causado por carencia de implementación de política y ejecución. Implementando la política puede tener resultados inesperados, derivada de una política cuyo alcance se extiende más allá del problema que originalmente fue elaborado para hacer frente. Además, los resultados impredecibles pueden surgir de la aplicación selectiva o idiosincrásica de la política.

Los tipos de análisis de política incluyen:

- *Causal*
- *Determinista*
- *Índice*
- *Sin memoria*
- *Oportunista*

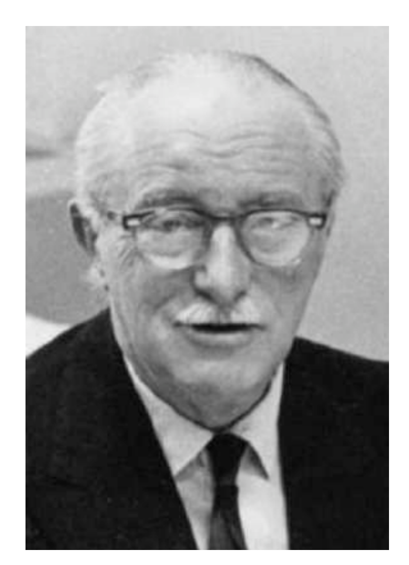
- *Estacionaria*

Estos calificadores se pueden combinar, por lo que por ejemplo podría tener una política *estacionaria-sin memoria-índice.*

• Otras formas de interpretar el enfoque político organizacional, es:

- *En arquitectura empresarial para diseño de sistemas*, policy appliances son controles técnicos y mecanismos de registro para aplicar o política para reconciliar (uso de sistemas) reglas y para asegurar imputabilidad en sistemas de información.
- *En los seguros,* las políticas son contratos entre asegurador y asegurado utilizado para indemnizar (proteger) contra pérdida potencial de riesgos especificados. Mientras estos documentos están referidos a las políticas, son en la actualidad una forma de contrato - ver contrato de seguro.
- *En juego de apuestas,* la política es una forma de lotería no autorizada, donde jugadores pretenden adquirir un seguro contra un número escogido que es elegido por una lotería legítima. O puede referirse a un juego de Números ordinario.
- En planificación de inteligencia artificial y aprendizaje de refuerzo, Una política prescribe una deliberación no vacía (secuencia de acciones) dadas a una secuencia no vacía de estados.
- En *debate*, el término *política* es el argot para política o debate interrogatorio.

7.8. Sistema Sociotécnico



Eric Trist

Los *sociotechnical systems* (**STS.Sistemas Sociotécnicos**) en el desarrollo organizacional son un enfoque para el diseño complejo del trabajo organizacional que *reconoce la interacción entre las personas y la tecnología en los lugares de trabajo.* El término también se refiere a la interacción entre las complejas infraestructuras de la sociedad y el comportamiento humano. En este sentido, la sociedad misma, y la mayoría de sus subestructuras, son sistemas sociotécnicos complejos. El término sistemas sociotécnicos fue acuñado por **Eric Trist, Ken Bamforth y Fred Emery,** en la era de la Segunda Guerra Mundial, sobre la base de su trabajo con los trabajadores de las minas de carbón inglesas en el **Instituto Tavistock de Londres.**

Los sistemas sociotécnicos pertenecen a la *teoría sobre los aspectos sociales de las personas y la sociedad, así como a los aspectos técnicos de la estructura y los procesos de la organización***.** Aquí, lo técnico no implica necesariamente la tecnología material. La atención se centra en los procedimientos y el conocimiento relacionado, es decir, se refiere al antiguo término griego *techne* o *técnico* es un término usado para referirse a la estructura y un sentido más amplio de tecnicismos. *La sociotecnología se refiere a la interrelación de los aspectos sociales y técnicos de una organización o de la sociedad en su conjunto.*

Por lo tanto, la *teoría sociotécnica* trata de la optimización conjunta, con un énfasis compartido en el logro de la excelencia en el rendimiento técnico y la calidad en la vida laboral de las personas. La *teoría sociotécnica*, a diferencia de los *sistemas sociotécnicos,* propone una serie de formas diferentes de lograr la optimización

conjunta. Por lo general, se basan en el *diseño de diferentes tipos de organizaciones, en las que las relaciones entre elementos socio-técnicos conducen al surgimiento de la productividad y el bienestar. Sociotécnica* se refiere a la interrelación de los aspectos sociales y técnicos de una organización. La teoría sociotécnica se basa en dos principios fundamentales:

- Una es que la interacción de factores sociales y técnicos crea las condiciones para el desempeño organizacional exitoso (o no exitoso). Esta interacción consiste en parte de relaciones lineales de *causa y efecto* (las relaciones que normalmente están *diseñadas*) y en parte de relaciones *no lineales*, complejas e incluso impredecibles (las relaciones buenas o malas que a menudo son inesperadas). Diseñados o no, ambos tipos de interacción ocurren cuando los elementos socio-técnicos se ponen en práctica.
- El corolario de esto, y el segundo de los **dos principios principales**, es que la optimización de cada aspecto solo (socio o técnico) tiende a aumentar no solo la cantidad de relaciones impredecibles, "no diseñadas", sino aquellas relaciones que son perjudiciales para El rendimiento del sistema.

Por lo tanto, la teoría sociotécnica se trata de la *optimización conjunta* (**Cooper y Foster, 1971**), es decir, *el diseño del sistema social y el sistema técnico en conjunto para que funcionen sin problemas juntos.* La teoría sociotécnica, a diferencia de los sistemas sociotécnicos, propone una serie de formas diferentes de lograr la optimización conjunta. Por lo general, se basan en el diseño de diferentes tipos de organizaciones, en las que las relaciones entre elementos *sociotécnicos* conducen al surgimiento de la productividad y el bienestar, en lugar del caso muy frecuente de nuevas tecnologías que no cumplen con las expectativas de diseñadores y usuarios.

La literatura científica muestra términos como *sociotécnico: una palabra, o socio-técnico (con guión), teoría sociotécnica, sistema sociotécnico y teoría de sistemas sociotécnicos*. Todos estos términos aparecen de forma ubicua, pero sus significados reales a menudo no están claros. El término clave *sociotécnico* es algo así como una palabra de moda y su uso variado se puede eliminar. Sin embargo, lo que se puede decir al respecto es que se utiliza con mayor frecuencia para describir de manera simple y bastante correcta cualquier tipo de organización que esté compuesta por personas y tecnología. Pero, como era de esperar, hay más que eso.

Algunos de los principios centrales de la *teoría sociotécnica* fueron elaborados en un artículo seminal por **Eric Trist y Ken Bamforth (1951): *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting.*** Este es un

estudio de caso interesante que, como la mayoría del trabajo en teoría sociotécnica, se centra en una forma de *sistema de producción* expresiva de la era y los sistemas tecnológicos contemporáneos que contiene. El estudio se basó en la observación paradójica de que, a pesar de la mejora de la tecnología, la productividad estaba disminuyendo y de que, a pesar de mejores salarios y servicios, el absentismo aumentaba. Esta organización racional particular se ha vuelto irracional.

Se planteó l*a hipótesis de que la causa del problema era la adopción de una nueva forma de tecnología de producción que había creado la necesidad de una organización burocrática (más bien como el comando y control clásico).* En este ejemplo específico, la tecnología trajo consigo un paso retrógrado en términos de diseño organizativo. El análisis que siguió introdujo los términos *socio y técnico* y elaboró muchos de los principios básicos en los que posteriormente se convirtió la teoría sociotécnica. Así, se tratan los siguientes términos:

- *Autonomía responsable.* La teoría sociotécnica fue pionera en su cambio de énfasis, un cambio hacia la consideración de equipos o grupos como la unidad primaria de análisis y no como individuo. La teoría sociotécnica presta especial atención a la supervisión interna y al liderazgo a nivel del *grupo* y se refiere a esto como *autonomía responsable* (**Trist y Bamforth, 1951**). El punto principal parece ser que tener la capacidad simple de que los miembros individuales del equipo puedan realizar su función no es el único factor predictivo de la eficacia del grupo. Hay una variedad de problemas en la investigación de cohesión de equipo, por ejemplo, que se responden teniendo la regulación y el liderazgo internos de un grupo o equipo (**Siebold,1991**). Estos y otros factores desempeñan un papel integral y paralelo para garantizar el trabajo en equipo exitoso que explota la teoría sociotécnica. La idea de *grupos semiautónomos* conlleva una serie de ventajas adicionales. No menos importante entre estos, especialmente en entornos peligrosos, es la necesidad a menudo sentida por parte de las personas en la organización para un papel en un grupo primario pequeño. Se argumenta que tal necesidad surge en los casos en que los medios para una comunicación efectiva a menudo son algo limitados. Como afirma **Carvalho (2006)**, esto se debe a que:

  “... los operadores usan intercambios verbales para producir interacciones continuas, redundantes y recursivas para construir y mantener con éxito la conciencia individual y mutua ...”.

  La inmediatez y la proximidad de los miembros confiables del equipo hacen posible que esto ocurra. La *coevolución de la tecnología y las organizaciones* trae

consigo una gama cada vez mayor de nuevas posibilidades para la interacción novedosa. La autonomía responsable podría estar más distribuida junto con el (los) equipo (s) en sí; la clave para la *autonomía responsable* parece ser diseñar una organización que posea las características de grupos pequeños. Para preservar lo que aseguran **Trist y Bamforth (1951)**:

"... intactas las lealtades de las que depende el pequeño grupo ... el sistema en su conjunto [debe contener] su mal de una manera que [no] destruya su bien…"

En la práctica (**Rice, 1958**) esto requiere que los grupos sean responsables de su propia regulación y supervisión internas, con la tarea principal de relacionar el grupo con el sistema más amplio que recae explícitamente con un líder de grupo. Este principio, por lo tanto, describe una estrategia para eliminar jerarquías de mando más tradicionales.

- *Adaptabilidad.* **Carvajal (1983)** afirma que:

"…la velocidad a la que la incertidumbre supera a una organización se relaciona más con su estructura interna que con la cantidad de incertidumbre ambiental…"

Sitter et al. (1997) ofrecieron dos soluciones para organizaciones enfrentadas, como las militares, con un entorno de mayor (y creciente) complejidad:

"…la primera opción es restaurar el ajuste con la complejidad externa aumentando la complejidad interna. ... Esto generalmente significa que la creación de más funciones del personal o la ampliación de las funciones del personal y / o la inversión en sistemas verticales de información… ".

Los sistemas de información vertical a menudo se confunden con los sistemas de *network enabled capability* (**NEC**) pero se debe hacer una distinción importante, que **Sitter et al. (1997)** proponen como su segunda opción, que contribuye a una serie de ventajas únicas.

"*... la organización trata de lidiar con la complejidad externa" reduciendo "las necesidades de control interno y coordinación. ... Esta opción podría llamarse la estrategia de 'organización simple y trabajos complejos…".*

En primer lugar, está el tema de la *redundancia humana*, que habla de la flexibilidad, ubicuidad y omnipresencia de los recursos dentro del **NEC** (**Clark, 2005**), en el que:

"…los grupos de este tipo tenían la libertad de establecer sus propios objetivos, de modo que los niveles de aspiración con respecto a la producción podrían ajustarse a la edad y la resistencia de las personas afectadas…" (**Trist y Bamforth, 1951**).

El segundo tema es el de la *complejidad,* que encuentra en el corazón de muchos contextos organizacionales (existen numerosos paradigmas organizacionales que luchan para enfrentarlos). **Trist y Bamforth (1951)** podrían haber escrito sobre esto con el siguiente pasaje:

"…Se encuentra una gran variedad de condiciones ambientales desfavorables y cambiantes ... muchas de las cuales son imposibles de predecir. Otras, aunque predecibles, son imposibles de alterar…."

Muchos tipos de organizaciones están claramente motivados por la atractiva *era industrial,* los principios racionales de *producción industria"*, un enfoque particular para enfrentar la complejidad. Así, **Trist y Bamforth (1951)** afirman:

"…*en la fábrica se puede ejercer un alto grado de control sobre el complejo y el movimiento de una secuencia de producción, ya que es posible mantener el plano en un estado comparativamente pasivo y constante…*".

El problema central, uno que parece estar en el meollo de muchos problemas que las organizaciones *clásicas* que tienen con la complejidad, es que:

"…*la inestabilidad del plano limita la aplicabilidad ... de los métodos derivados de la fábrica"* (**Trist y Bamforth ,1951**).

En las organizaciones clásicas, los problemas con la *figura* en movimiento y el *plano* en movimiento a menudo se magnifican a través de un espacio social mucho más amplio, en el que existe una mayor interdependencia de tareas jerárquicas. (**Trist y Bamforth ,1951**).] Por esta razón, un *grupo semiautónomo*, y su capacidad para dar una respuesta, es mucho más precisa a la situación del *plano*, y puede

considerarse *ágil*. Además, los problemas locales que surgen no necesitan propagarse en todo el sistema (para afectar la carga de trabajo y la calidad del trabajo de muchos otros) porque una *organización compleja que realiza tareas simples* ha sido reemplazada por una organización más simple que realiza tareas más complejas. La agilidad y la regulación interna del grupo permiten que los problemas se resuelvan localmente sin propagación a través de un espacio social más grande, aumentando así el ritmo.

- *Tareas completas.* Otro concepto en la teoría sociotécnica es la *tarea completa,* que según **Trist y Bamforth (1951):**

"…tiene la ventaja de colocar la responsabilidad de ... la tarea directamente sobre los hombros de un grupo único, pequeño, cara a cara que experimenta todo el ciclo de operaciones dentro del compás de sus miembros…".

La realización sociotécnica de este principio es la *notion of minimal critical specification (noción de especificación crítica mínima)*. Este principio (**Cherns, 1976**) dice que:

"…aunque puede ser necesario ser bastante preciso sobre lo que se debe hacer, rara vez es necesario ser preciso sobre cómo se hace…"

Esto se ilustra más con el ejemplo antitético de *trabajar para mandar* y el colapso virtual de cualquier sistema que esté sujeto a la retirada intencional de la adaptación humana a situaciones y contextos. El factor clave en la especificación de *tareas mínimamente críticas* es la autonomía responsable del grupo para decidir, en función de las condiciones locales, la mejor manera de llevar a cabo la tarea de una manera flexible y adaptable. Este principio es isomorfo con ideas como *effects-based operations (**EBO.** operaciones basadas en efectos)*. **EBO** plantea la pregunta de qué objetivo es lo que queremos lograr, qué objetivo es lo que debemos alcanzar en lugar de qué tareas deben realizarse, cuándo y cómo. El concepto de **EBO** permite a los administradores (**Storr, 2005**):

"... manipular y descomponer los efectos de alto nivel. Luego, deben asignar efectos menores como objetivos que los subordinados deben alcanzar. La intención es que las acciones de los subordinados logren los efectos generales deseados de forma acumulativa…"

En otras palabras, el enfoque cambia de ser un guionista para tareas a ser un diseñador de comportamientos. En algunos casos, esto puede hacer que la tarea del gerente sea mucho menos ardua.

- *Significado de las tareas.* Las *operaciones basadas en efectos y la noción de una tarea completa*, combinadas con la *adaptabilidad y la autonomía responsable*, tienen ventajas adicionales para quienes trabajan en la organización. **Trist y Bamforth (1951**), explican que se debe a que:

"…para cada participante la tarea tiene un significado total y un cierre dinámico…"

,

Así como el requisito de desplegar una multiplicidad de habilidades y tener la autonomía responsable para seleccionar cuándo y cómo hacerlo. *Esto sugiere claramente una relajación de la gran cantidad de mecanismos de control* que se encuentran en organizaciones de diseño más clásico. *Una mayor interdependencia (a través de procesos difusos, como la globalización) también conlleva un problema de tamaño,* en el que (**Trist y Bamforth ,1951**).:

"…la escala de una tarea trasciende los límites de la estructura espaciotemporal simple. Con esto se entienden las condiciones bajo las cuales los interesados pueden completar un trabajo en un lugar a la vez, es decir, la situación del grupo cara a cara o singular …"

En otras palabras, en las organizaciones clásicas, la *totalidad* de una tarea a menudo se ve disminuida por la integración de múltiples grupos y la desintegración espacio-temporal (**Trist y Bamforth ,1951**). La *forma grupal* de diseño organizacional propuesta por *la teoría sociotécnica* combinada con nuevas posibilidades tecnológicas (como Internet) proporciona una respuesta a este problema a menudo olvidado, que contribuye significativamente a la optimización conjunta.

CAPÍTULO 8. TEORÍA DEL PODER Y LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Lo mejor de todo el poder es que todos lo entendemos. Es posible que primero hayamos descubierto el poder desde niños cuando nuestras madres dijeron: *"¡No hagas eso!"* y aprendemos sobre el poder en las organizaciones tan pronto como vamos a la escuela. La mayoría de nosotros tenemos un conocimiento intuitivo bastante acertado de los conceptos básicos del poder organizacional cuando llegamos al tercer grado. Entonces, lo más nuevo acerca del poder en las organizaciones no es nuestra comprensión de él, sino nuestra intelectualización al respecto. La gente común y los académicos han dudado en hablar sobre el poder. Para muchos, el poder no es un tema para una conversación educada. A menudo hemos comparado el poder con la fuerza, la brutalidad, el comportamiento poco ético, la manipulación, la subyugación.

Rosabeth Moss Kanter (1979) sostiene que:

"…el poder es la última palabra sucia de Estados Unidos. Es más fácil hablar de dinero, y mucho más fácil hablar de sexo, que hablar de poder…"

Además, el poder no encaja bien con nuestra noción occidental de racionalidad en los negocios y el gobierno. Por lo tanto, menos personas han estado expuestas a los análisis del poder organizacional. Será útil comenzar ésta introducción a la escuela de poder y política contrastando algunas de sus suposiciones básicas con las de sus predecesores inmediatos, las escuelas estructurales y de sistemas *modernas* más racionales.

8.1. En qué consiste

Tanto en la escuela *moderna* estructural como en la de sistemas de la teoría de la organización, se asume que las organizaciones son instituciones racionales, instituciones cuyo propósito principal es lograr los objetivos establecidos. Las personas en posiciones de autoridad formal establecen metas. En estas dos escuelas, las preguntas principales para la teoría de la organización involucran la mejor manera de diseñar y desarrollar organizaciones para que logren sus propósitos declarados de manera efectiva y eficiente.

Las preferencias personales de los miembros de la organización están restringidas por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional. La escuela de poder rechaza estas suposiciones acerca de las organizaciones por ser ingenuas y poco realistas, y por lo tanto de mínimo valor práctico. En cambio, las organizaciones son vistas como sistemas complejos de individuos y coaliciones, cada una con sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones.

Las coaliciones compiten continuamente entre sí por los escasos recursos organizativos, ya que: *el conflicto es inevitable*. La influencia, así como el poder y las actividades políticas a través de las cuales se adquiere y se mantiene dicha influencia, es el *arma* principal para el uso en la competencia y los conflictos. Por lo tanto, el poder, la política y la influencia son hechos crucialmente importantes y permanentes de la vida organizacional. Solo en raras ocasiones los objetivos organizacionales son establecidos por personas en cargos de autoridad formal. Los objetivos son el resultado de las continuas maniobras y negociaciones entre individuos y coaliciones. Las coaliciones tienden a ser transitorias: cambian de tema y con frecuencia cruzan los límites organizacionales verticales y horizontales (por ejemplo, pueden incluir personas en varios niveles en la jerarquía organizacional y de diferentes divisiones o departamentos de producto, funcionales y / o geográficos). Por lo tanto, los objetivos organizacionales cambian cuando se desplaza el equilibrio de poder entre las coaliciones.

8.2. Contribuciones

J. V. Baldridge (1971) señaló que las zonas orgánicas tienen muchos objetivos en conflicto y que diferentes conjuntos de objetivos tienen prioridad a medida que cambia el equilibrio de poder entre las coaliciones, a medida que diferentes coaliciones ganan y usan el poder suficiente para controlarlas. Pero, ¿por qué son tan importantes los objetivos de la organización en la teoría del poder y la política de la organización? Porque proporcionan la *justificación oficial* y la legitimidad para las decisiones de asignación de origen. Las relaciones de poder son características permanentes de las organizaciones principalmente porque la especialización y la división del trabajo dan como resultado la creación de muchas unidades de organización pequeñas e interdependientes con diversos grados de importancia.

Las unidades compiten entre sí por los recursos escasos, así como con las coaliciones transitorias. Como señala **James D. Thompson (1967)** en su obra: ***Organizations in Action***:

"…la falta de equilibrio en la interdependencia entre las unidades establece el escenario para el uso de las relaciones de poder…". Ver **Tabla 8.1**

Tabla 8.1. Autores relevantes de la teoría del poder y la política de la organización

Descripción
• **Rosabeth Moss Kanter (1943-)** • **Jeffery Pfeffer (1946-)** • **Karl Weick (1936-). Teoria de interacción organizacional** • **Edgar Henry Schein (1928-)** • **Alfred Chandler Jr. (1918-2007)** • **Stuart Albert (1940-) y David Whetten (1946-). Teoría de la identidad organizacional**

Fuente: recopilación y adaptación propia



8.3. Rosabeth Moss Kanter (1943-)



Business.com describió la teoría de la administración de **Rosabeth Kanter** como el establecimiento de un marco que los gerentes pueden utilizar para *mejorar la eficiencia de las organizaciones corporativas***.** Una de sus teorías sugirió que la manera en que opera una empresa influye en las actitudes de la fuerza laboral. **Kanter** dice que los empleados muestran una variedad de comportamientos dependiendo de si el soporte estructural está en posición. Su punto de vista es que el poder emana de fuentes informales y formales. Los empleados deben tener acceso a los recursos disponibles para lograr los objetivos de la organización. También es esencial promover las habilidades y la comprensión de la persona.

Un artículo en ***Management Today*** citó a **Rosabeth Kanter** como:

"…probablemente la primera mujer en lograr el estatus de gurú de la administración indiscutible…".

Además de su experiencia en la gestión del cambio, **Kanter** tiene intereses en las *estrategias corporativas, la confianza en sí misma y el cambio demográfic***o**. A ella le gusta realizar una investigación detallada, por lo que se ganó el seudónimo del *el pensamiento femenino de Michel Porter .*

Un artículo publicado en ***San Diego Tribune*** el 29 de mayo de 2018 mencionó su idea de: *los empleados más felices pueden resolver los problemas más difíciles y hacer*

un cambio positivo en la vida de las personas. Los maestros deben adoptar esta postura si quieren permanecer en la profesión docente durante muchos años

En una entrevista con ***Business Insider*** en 2015, **Kante**r deploró la:

"…*miserable infraestructura de Estados Unidos que perjudicó la economía y afectó a los ciudadanos estadounidenses…".*

Según la experta en administración, *se debe culpar a los políticos federales y locales, así como a los estadounidenses que los eligen*. **Kanter** enfatizó la necesidad de que los ciudadanos paguen sus impuestos en ventas, turismo y uso. Asimismo, es imperativo comercializar las inversiones en infraestructura de manera efectiva. Sin embargo, no es solo el trabajo del gobierno construir y promover infraestructura. Los empresarios, la tecnología y la colaboración entre los sectores público y privado también son importantes. Ver **Tabla 8.2.**

Tabla 8.2. Obras principales de Kanter

Descripción
• 1977. *Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women.* American Journal of Sociology. 82 (5): 965–990 • 1977. *Men and women of the corporation (2nd ed.).* New York: Basic Books. • 1984. *The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation.* Simon and Schuster. ISBN 978-0-671-52800-3. • 1986.; *Stein, Barry A. A tale of "O": on being different in an organization.* Harper & Row. ISBN 978-0-06-132064-4. • 2008. *Men and Women of the Corporation.* PublicAffairs. ISBN 978-0-7867-2384-3. • 2010. *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*. Profile Books. ISBN 978-1-84765-229-4. • 2011. *Innovation: the classic traps.* Harvard Business Review on Inspiring and Executing Innovation. Harvard Business Press. 149–181. ISBN 978-1-4221-6261-3. • 2015. *Move: Putting America's Infrastructure Back in the Lead*. W. W. Norton & Company. ISBN 978-0-393-24680-3.

Fuente: recopilación y adaptación propia

8.4. Jeffery Pfeffer (1946-)



Jeffery Pfeffer es considerado uno de los más influyentes pensadores de gerencia y quien ha escrito extensamente sobre *dependencia de recursos* en las organizaciones, enfatiza:

"…aquellas personas y aquellas unidades que tienen la responsabilidad de realizar las tareas más críticas en la organización tienen una ventaja natural en el desarrollo y el ejercicio del poder en la organización... El poder es ante todo un fenómeno estructural, y debe entenderse como tal…".

Ha realizado investigación teórica y empírica sobre los temas de gestión de recursos humanos, poder y política en las organizaciones, gestión basada en la evidencia, la brecha de saber hacer, liderazgo, estratificación y mercados laborales dentro de las organizaciones, la sociología de la ciencia, cómo y por qué las teorías pueden convertirse en autocumplidas, la relación psicológica entre el tiempo y el dinero, y la evaluación económica.

La teoría de la escuela de organización *moderna* estructural otorga gran importancia a la *autoridad legítima* (autoridad que fluye hacia abajo a través de la jerarquía organizacional) y a las reglas formales (promulgadas y aplicadas por aquellos con autoridad) para garantizar que el comportamiento organizacional se dirija hacia el logro de objetivos organizacionales establecidos.

Los estructuralistas tienden a definir el poder como sinónimo de autoridad. En contraste, **John Kotter (1985)** sostiene que, en el mundo organizacional de hoy, existe

una brecha creciente entre el poder que se necesita para hacer el trabajo y el poder que viene automáticamente con el trabajo (*autoridad*). La escuela de poder y política ve a la autoridad como solo una de las muchas fuentes disponibles de poder organizacional, y el poder se dirige en todas las direcciones, no solo a través de la jerarquía. Otras formas de poder e influencia a menudo prevalecen sobre el poder basado en la autoridad. Ver **Tabla 8.3.**

Tabla 8.3. Ejemplos de diferentes fuentes de poder en las organizaciones,

Descripción
• Control sobre recursos escasos (por ejemplo, espacio de oficinas, fondos discrecionales, información actual y precisa, y tiempo y habilidad para trabajar en proyectos), • Fácil acceso a otros percibidos como que tienen poder (por ejemplo, clientes o clientes importantes, miembros de la junta directiva, o alguien con autoridad formal o que controla recursos escasos), • Un lugar central en una coalición potente, • La capacidad de *trabajar las reglas de la organización* (saber cómo hacer las cosas o evitar que otros lo hagan) y • La credibilidad (por ejemplo, que se puede confiar en la palabra).

Fuente: recopilación y adaptación propia

Primero**,** enfatiza la relatividad del poder. Como señala **Pfeffer**:

"…el poder es específico del contexto o la relación. Una persona no es poderosa o impotente en general, sino solo con respecto a otros actores sociales en una relación social específica…"

En segundo lugar**,** la frase: *la forma en que uno demanda que se hagan* es un potente recordatorio de que el conflicto y el uso del poder a menudo se basan en la elección de métodos, medios, enfoques y / o *territorio*. No se limitan a batallas sobre resultados. Este punto es importante porque el *poder es principalmente un fenómeno estructural, una consecuencia de la división del trabajo y la especialización*.

Por ejemplo, las coaliciones organizacionales que compiten con frecuencia se forman alrededor de actividades profesionales: enfermeras hospitalarias versus paramédicas, sociólogos versus matemáticos en una escuela de artes liberales, especialistas en personal educado en la escuela de negocios versus generalistas de

la *escuela de la vida* en una unidad de producción, o trabajadores versus educadores en un centro para jóvenes encarcelados.

Con frecuencia, los conflictos organizacionales entre personas que representan diferentes profesiones, antecedentes educativos, géneros y edades frecuentemente no implican objetivos. Se centran en preguntas sobre el *derecho* de una profesión, disciplina académica o sexo o grupo de edad para ejercer su percepción de sus *derechos profesionales*, para controlar la forma en que se harán las cosas o para proteger su territorio y estado. Pero ¿por qué es importante este punto?

Debido a que se afirma que el comportamiento y las decisiones de la organización con frecuencia no son *racionales*, el poder resalta una razón fundamental por la cual esta escuela rechaza los supuestos básicos de la escuela estructural *moderna* y de la escuela de sistemas por ser ingenuas e irrealistas considerado que esas teorías de organización, tienen un valor mínimo.

La *comprensión del papel del poder en la toma de decisiones* de **Pfeffer** ofrece una excelente sinopsis de la perspectiva del poder y la política en las organizaciones. Su tema básico, es que el poder y la política son conceptos fundamentales para entender el comportamiento en las organizaciones. Define los conceptos de poder, autoridad y política organizacional, e identifica el *lugar de poder* en la literatura de la teoría de la organización. Ver **Tabla 8.4.**

Tabla 8.4. Obras principales de Jeffery Pfeffer

Descripción
• 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. with Gerald R. Salancik.* Harper & Row • 1975. *Organizational Design.* A. H. M. Publications. • 1981. *Power in Organizations.* HarperCollins. • 1982. *Organizations and Organization Theory.* HarperCollins. • 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations.* Harvard Business School Press. • 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force.* Reed Business Information. • 1997. *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. Oxford University Press USA. • 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First.* Harvard Business School Press, 1998)

• 2000. *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action.* With Robert I. Sutton. Harvard Business School Press.

• 2000. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. With Charles A. O'Reilly III. Harvard Business School Press.

• 2006. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management.* With Robert I. Sutton.Harvard Business School Press.

• 2007. *What Were They Thinking: Unconventional Wisdom About Management*. Harvard Business School Press.

• 2010. *Power: Why Some People Have It and Others Don't.* Harper Business.

• 2015. Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time. HarperBusiness.

• 2018. *Dying for a Paycheck: Why the American Way of Business Is Injurious to People and Companies.* New York: Harper Collins.

Fuente: obra de Jeffery Pfeffer con recopilación y adaptación propia

La obra: ***The Bases of Social Power***, de **John RP French, Jr. y Bertram Raven (1959)**, parte de la premisa de que el poder y la influencia involucran relaciones entre al menos dos agentes (limitan su definición de agentes a individuos) y teoriza que la reacción del agente receptor es el enfoque más útil para explicar los fenómenos de la influencia social y el poder. La parte medular del capitulo de **French y Raven (1959)**, sin embargo, es su identificación de *cinco bases o fuentes de poder social:*

1. *El poder de recompensa,*
2. *La percepción del poder coercitivo,*
3. *El poder legítimo (autoridad organizativa),*
4. *El poder referente (a través de la asociación con otros que poseen el poder), y*
5. *El poder experto (poder de conocimiento o habilidad*).

French y Raven (1959) examinan los efectos del poder derivado de las ***cinco*** *diferentes bases de atracción* (el sentimiento del receptor hacia el agente que usa el poder) y la resistencia al uso del poder. Llegan a la conclusión de que el uso del poder desde las diferentes bases tiene diferentes consecuencias. Por ejemplo, el *poder coercitivo* generalmente disminuye la atracción y causa una alta resistencia, mientras que el *poder de recompensa* aumenta la atracción y crea niveles mínimos de resistencia. En lo que corresponde a una de las primeras miradas a los límites éticos sobre el uso del poder, **French y Raven (1959)** concluyen que:

"…*cuanto más legítima sea la coacción [menos] producirá resistencia y disminuirá la atracción…*"

El ensayo de **James March (1966): *The Power of Power*** no se limita al poder dentro de las organizaciones. **March** revisa definiciones alternativas, conceptos y enfoques para estudiar empíricamente el poder social en organizaciones y comunidades. Sus observaciones sobre el *poder de la comunidad* son más que tangencialmente relacionadas con la teoría de la organización debido al gran entusiasmo por las *organizaciones sin límite"*, las *organizaciones virtuales* y las redes. **March** discute las ventajas y limitaciones de los tres enfoques para el estudio del poder: *estudios experimentales, estudios comunitarios y estudios institucionales.*

El tercer enfoque alternativo, de acuerdo a **March,** es el análisis de la estructura de las instituciones para determinar la estructura de poder dentro de ellas. **March** evalúa la utilidad de *seis tipos de modelos de elección social* para llegar a predicciones empíricamente significativas sobre el poder. **March** concluye:

"…aunque el poder y la influencia son conceptos útiles para muchos tipos de situaciones, no nos han ayudado mucho a comprender muchos de los mecanismos naturales de elección social a los que tradicionalmente se han aplicado…en conjunto, el poder, es un concepto decepcionante…" para la investigación en ciencias sociales.

Rosabeth Moss Kanter (1979), en su artículo de ***Harvard Business Review*** titulado: ***Power Failure in Management Circuits***, sostiene que el *poder ejecutivo y directivo* es un ingrediente necesario para que las organizaciones avancen hacia sus objetivos. *El poder puede significar eficacia y capacidad* para las organizaciones.

La capacidad de los gerentes para liderar efectivamente no se puede predecir estudiando sus estilos o rasgos; requiere el conocimiento de las fuentes de poder reales de un líder. **Kanter** identifica *tres grupos de posiciones* dentro de organizaciones que son particularmente susceptibles a la impotencia*: supervisores de primera línea, profesionales del personal y ejecutivos de alto nivel.*

Sin embargo, distingue cuidadosamente entre *poder y dominio, control y opresión*. Su principal preocupación es que, en los niveles organizacionales más altos, el poder de:

"…castigar, prevenir, vender, reducir, disparar, todo sin la preocupación apropiada por las consecuencias crece, pero el poder necesario para los logros positivos, no…"

Los gerentes que se perciben a sí mismos como impotentes y piensan que sus subordinados los están descontando tienden a usar formas de influencia más dominantes o punitivas. Por lo tanto, en grandes organizaciones, la *impotencia* (o la *impotencia percibida*) puede ser un problema más sustancial que la posesión de poder.

Al capacitar a otros, los líderes pueden realmente adquirir más *poder productivo,* el poder necesario para lograr los objetivos de la organización. El *fallo de alimentación en los circuitos de gestión* también contiene una subpartida incrustada sobre los problemas particulares que el poder plantea a las mujeres gerentes.

Henry Mintzberg (1983) describe en su libro: ***Power in and Around Organizations*** una discusión de una teoría del poder de la organización. El comportamiento organizacional es visto como un juego de poder. Los *jugadores* son *personas influyentes* con diferentes necesidades personales que intentan controlar las decisiones y acciones de la organización, así que:

"…por lo tanto, para comprender el comportamiento de la organización, es necesario comprender qué influenciadores están presentes, qué necesidades deben cumplir cada uno en la organización y cómo cada uno puede ejercer el poder para cumplirlos…".

Su capítulo: ***The Power Game and the Players*** se centra en los ***influyentes"*** quiénes son y de dónde proviene su poder. Se enumeran *once grupos* de posibles influyentes: *cinco están en la coalición externa y seis en la coalición interna*.

La *coalición externa* está compuesta por los propietarios, los *asociados* (proveedores, clientes, socios comerciales y competidores), empleados asociaciones (sindicatos y asociaciones profesionales), los diversos públicos de la organización (en general) y los directores corporativos (que incluyen representantes de los otros cuatro grupos de la coalición externa y también algunos socios influenciadores internos).

La *coalición interna* está compuesta por el director ejecutivo, los *operadores* (los *productores* de la organización), los gerentes de línea, los analistas (especialistas del personal), el personal de apoyo y el *actor* final de la coalición interna de **Mintzberg:** *la ideología de la organización*, es decir:

"…el conjunto de creencias compartidas por sus influencias internas que lo distinguen de otras organizaciones…"

Factores como la *ideología organizacional* en realidad son más representativos de nuestra escuela final de teoría de la organización, la escuela de la cultura organizacional

8.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la cultura que existe en una organización, algo parecido a una cultura social. Está compuesto de *fenómenos intangibles*, tales como valores, creencias, suposiciones, percepciones, normas de comportamiento, artefactos y patrones de comportamiento. Es la fuerza invisible y no observable que está siempre detrás de las actividades organizativas que se pueden ver y observar. Según **Kilmann y otros (1985)**, la organización empresarial es una energía social que mueve a las personas a actuar:

"…la cultura es para la organización lo que la personalidad es para el individuo: un tema oculto, pero unificador, que proporciona significado, dirección y movilización…".

La cultura organizacional es un conjunto de teorías organizacionales con sus propios supuestos sobre realidades y relaciones organizacionales. Es otra forma de ver, pensar, estudiar y tratar de entender las organizaciones. Al igual que la organización del poder y la política, la perspectiva de la cultura organizacional representa una contracultura dentro de la teoría de la organización. Sus supuestos, unidades de análisis, métodos de investigación y enfoques son muy diferentes de los de las teorías estructurales y de los sistemas dominantes, racionales, modernos.

La perspectiva de la cultura organizacional desafía los puntos de vista básicos de las perspectivas *modernas* estructurales y de sistemas sobre, por ejemplo, cómo las organizaciones toman decisiones y cómo y por qué las organizaciones, y las personas en las organizaciones, actúan como lo hacen. Tanto en la teoría *moderna* estructural como en la teoría de sistemas de la organización, se asume que las organizaciones son instituciones racionales y utilitarias cuyo propósito principal es lograr los objetivos establecidos. Las personas en posiciones de autoridad formal establecen metas.

8.5.1. Karl Edward Weick (1936-)



Karl Edward Weick, es un teórico organizacional estadounidense que introdujo los conceptos de *loose coupling, mindfulness y sensemaking* en los estudios para la organización. Las preguntas principales para la teoría de la organización involucran la mejor manera de diseñar y administrar organizaciones para que logren sus propósitos declarados de manera efectiva y eficiente. Las preferencias personales de los miembros de la organización están restringidas por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional. Sin embargo, en un artículo de **Karl Weick (1982)** publicado en la revista ***Phi Delta Kappa*** sostiene que deben existir *cuatro condiciones organizacionales* para que los supuestos básicos de los estructuralistas y los sistematistas sean válidos. Ver **Tabla 8.5.**

Tabla 8.5. Las cuatro condiciones organzacionales de Weick.

Descripción
1. Un sistema de corrección de personas interdependientes; **2.** Consenso sobre objetivos y métodos; **3.** Coordinación lograda a través del intercambio de información; y **4.** Problemas y soluciones organizacionales predecibles.

Fuente: Weick (1982) con adaptación propia

Pero, concluye **Weick (1982)**, estas condiciones rara vez existen en las grandes organizaciones modernas. Por lo tanto, la perspectiva de la cultura organizacional rechaza los supuestos de las teorías estructurales y de los sistemas *modernos* (al igual

que la perspectiva de poder y política). En su lugar, asume que muchos comportamientos organizacionales y decisiones están en efecto predeterminados por los patrones de supuestos básicos que se sostienen por miembros de una organización. Estos patrones de suposiciones continúan existiendo y en los comportamientos de fluidez en una organización porque repetidamente han llevado a las personas a tomar decisiones que *funcionaron en el pasado*. Con el uso repetido, las suposiciones disminuyen lentamente de la conciencia de las personas, pero continúan influyendo en las decisiones y conductas de la organización, incluso cuando el entorno de la misma cambia.

Se convierten en las razones subyacentes, no mencionadas, pero en gran parte olvidadas de *la forma en que hacemos aquí las cosas*, incluso cuando las formas ya no sean apropiadas. Son tan básicos, tan omnipresentes y tan completamente aceptados como *la verdad* que nadie los piensa ni los recuerda. Por lo tanto, una cultura organizacional sólida controla el comportamiento organizacional, por ejemplo, una cultura organizacional puede impedir que una organización realice cambios necesarios para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado o las nuevas tecnologías de la información.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, los sistemas de reglas formales, la autoridad y las normas de comportamiento racional no restringen las preferencias personales de los miembros de la organización. En su lugar, están controlados por normas culturales, valores, creencias y suposiciones. Para entender o predecir cómo se comportará una organización en diferentes circunstancias, uno debe conocer y comprender los patrones de supuestos básicos de la organización: *su cultura organizacional.* Cada cultura organizacional es diferente por varias razones:

- En primer lugar, lo que ha funcionado repetidamente para una organización puede no serlo para otra, por lo que las suposiciones básicas difieren.
- En segundo lugar, la cultura de una organización está determinada por muchos factores, entre los que se incluyen, por ejemplo, la cultura social en la que reside; sus tecnologías, mercados y competencia; y la personalidad de su fundador (es) o líderes tempranos dominantes.

Algunas culturas organizacionales son más distintivas que otras; algunas organizaciones tienen culturas fuertes, unificadas y dominantes, mientras que otras tienen culturas más débiles; algunas culturas organizacionales son bastante generalizadas, mientras que otras pueden tener muchas *subculturas* existentes en diferentes áreas funcionales o geográficas **(Ott, 1989).**

El conocimiento de la estructura, los sistemas de información, los procesos de planificación estratégica, los mercados, la tecnología, los objetivos, etc. de una organización puede proporcionar pistas sobre la cultura de una organización, pero no de manera precisa o confiable. Como consecuencia, el comportamiento de una organización no se puede entender o predecir estudiando sus elementos estructurales o de sistemas; su cultura organizacional debe ser estudiada. Se destaca, que los métodos de investigación positivista, cuantitativa, cuasI-experimental favorecidos por las *modernas* escuelas estructurales y de sistemas **no** pueden identificar o medir aspectos *inconscientes*, supuestos básicos prácticamente olvidados. Su contribución a la teoría organizacionale se basa *en tres conceptos*:

1. *Enactment (Promulgación).* Weick usa el término *promulgación* para denotar la idea de que ciertos fenómenos (como las organizaciones) se crean al hablar de ellos. Los administradores construyen, reorganizan, separan y demuelen muchas características *objetivas* de su entorno. Cuando las personas actúan, aleatorizan variables, insertan vestigios de orden y, literalmente, crean sus propias restricciones.
2. *Loose-coupling (bajo acoplamiento)* La principal contribución de Weick al tema del *acoplamiento flexible* en un contexto organizacional proviene de su artículo: ***Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*** **(1976)** publicado en Administrative Science Quarterly, revisado en sus usos posteriores del concepto, con **JD Orton**, en ***Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization***. El acoplamiento flexible *(loose coupling)* en el sentido de **Weick.** es un *término destinado a captar el grado necesario de flexibilidad entre la abstracción interna de la realidad de una organización, su teoría del mundo, por una parte, y la realidad material concreta dentro de la cual finalmente actúa, por la otra.* Un acoplamiento flojo es lo que hace posible que estas entidades ontológicamente incompatibles existan y actúen entre sí, sin romperse. **Weick** argumentana favor de los usos del término que preservan conscientemente la dialéctica que captura entre lo subjetivo y lo objetivo, contra los usos del término que *resuelven* la dialéctica doblándolo en un lado o en otro. Ver **Tabla 8.6.**

Tabla 8.6. Organizaciones debajo acoplamiento *(loose -coupled)*

	Elementos con distintas características	Elementos sin distintas características
Alto grado de interacción entre elementos	Sistema de bajo acoplamiento (*Loose-coupled system*)	Sistema de alto acoplamiento (*Tight-coupled system)*
Bajo grado de interacción entre elementos	Sistema desacoplado (*Decoupled-system*)	Sin sistema (*Non-system*)

Fuente: recopilación y adaptación propia obra de Weick

Esta interpretación de sistemas de acoplamiento flexible (*loose-coupled*) presupone un alto grado de interacción entre las unidades organizacionales. El carácter de los sistemas da a cada unidad la posibilidad de preservar su carácter distintivo. Estos sistemas de acoplamiento suelto pueden adoptar muchas formas diferentes, y **Orton y Weick (1990)** mismos establecen estas siete formas de sistemas de acoplamiento suelto:

- Entre individuos
- Entre departamentos / grupos
- Entre niveles jerárquicos.
- Entre organización y entorno externo. Entre actividades.
- Entre ideas
- Entre intenciones y acciones.

La lista puede se usada para analizar y evaluar cuál tipo de acoplamiento es crucial para la organización, y por lo tanto no ser tan severa ...

3. *Sensemaking (creación de sentido).* La gente trata de dar sentido a las organizaciones, y las organizaciones mismas tratan de darle sentido a su entorno. En este sentido, **Weick** presta atención a las cuestiones de ambigüedad e incertidumbre, conocidas como equívocas en la investigación organizativa que adopta la teoría del procesamiento de la información. Sus contribuciones a la teoría de la creación de sensaciones incluyen trabajos de investigación, como su análisis

detallado de la ruptura de la creación de sensaciones en el caso del desastre de **Mann Gulch**, en el que define la noción de *episodio de cosmología*, un desafío a los supuestos que hace que los participantes cuestionen su propia capacidad para actuar.

Weick introdujo el término *mindfulness* o atención plena, en la literatura de organización y seguridad en el artículo ***Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*** **(1999). Weick** desarrolla este término partiendo del trabajo de **Langer (1989),** quien lo usa para describir la *cognición individual*. La innovación de **Weick** fue la transferencia de este concepto a la literatura organizacional como *atención plena colectiva*. La adopción efectiva de las características de atención plena colectiva por parte de una organización parece cultivar culturas más seguras que exhiben mejores resultados del sistema. El término organización de alta confiabilidad (**HRO. *High Reliability Organization***) es una propiedad emergente descrita por **Weick**. donde as organizaciones altamente conscientes exhiben característicamente: *a) Preocupación por el fracaso, b) Renuencia a simplificar c) Sensibilidad a las operaciones, d) Compromiso con la resiliencia, y e) Deferencia a la experiencia*.

Weick explicó que el *mindfulness* o la atención plena, se da cuando nos damos cuenta de nuestras expectativas actuales, mejoramos continuamente esas expectativas basadas en nuevas experiencias e implementamos esas expectativas para mejorar la situación actual a una mejor. **Weick** enuncia los *diez consejo"*para los gerentes:

1. No asustarse ante el desorden
2. Nunca haga una cosa a la vez
3. La acción caótica es preferible a la inacción ordenada
4. Las decisiones más importantes son a menudo las menos aparentes
5. No hay solución
6. Eliminar la utilidad
7. El mapa es el territorio
8. Reinicie el organigrama
9. Visualice las organizaciones como sistemas evolutivos
10. Complíquese





Como se observa la cultura se ha convertido en un concepto clave en nuestra búsqueda de nuevas formas organizacionales cuando el objetivo es que sea la organización eficiente y significativa. Hay muchos contribuyentes a este enfoque relativamente amplio de la organización que para abordarla, es posible centrarse en dos puntos de vista básicos de la cultura organizacional:

- *Cultura para el logro de ventajas competitivas***.** Este pensamiento proviene de Edgar Schein y se basa en un enfoque normativo gerencial en el que la cultura se percibe como uno de los parámetros del gerente en la organización de la empresa.
- *La organización es la cultura*; este pensamiento proviene de **Joanne Martin**, quien se basa en un pensamiento fragmentado sin consenso sobre una cultura y, por lo tanto, la gerencia no puede controlar la cultura.

Edgar Henry Schein es reconocido en el campo del desarrollo organizacional en muchas áreas, incluido el desarrollo profesional, la consulta de procesos grupales y la cultura organizacional. **Schein** percibe la cultura en su conjunto que mantiene unida a la organización. La cultura es una parte integral de la organización que todos los empleados están de acuerdo, es y se define como:

"…la cultura es ese patrón de suposiciones básicas.que un grupo determinado ha creado, encontrado o desarrollado durante un proceso de aprendizaje debido a problemas con la adaptación externa y la integración interna..."

Esto significa que la organización debe adaptarse a su entorno externo para sobrevivir y desarrollarse más, y al mismo tiempo debe integrar los métodos aplicados y los patrones de trabajo internamente en la organización. El modelo de cultura organizacional de **Schein** se originó en los años ochenta. La obra de **Schein** identifica tres niveles distintos en las culturas organizacionales en tres niveles que se refieren al grado en que los diferentes fenómenos culturales son visibles para el observador:

- *Artefactos y comportamientos.* Incluyen cualquier elemento tangible, manifiesto o verbalmente identificable en cualquier organización. La arquitectura, los muebles, el código de vestimenta, las bromas de oficina, todos ejemplifican los artefactos organizacionales. Los artefactos son los elementos visibles en una cultura y pueden ser reconocidos por personas que no forman parte de la cultura. Incluye los símbolos visibles y tangibles de los valores en los supuestos básicos, y son una evidencia visible del núcleo cultural de la organización. Los artefactos pueden ser una oficina grande con muebles grandes para el gerente superior. Este es un claro símbolo de la distancia de poder.
- *Valores propuestos,* que son los valores declarados y las reglas de comportamiento de la organización. Así es como los miembros representan a la organización tanto para sí mismos como para los demás. Esto se expresa a menudo en filosofías oficiales y declaraciones públicas de identidad. A veces puede ser una proyección para el futuro, en lo que los miembros esperan convertirse. Ejemplos de esto serían la profesionalidad de los empleados, o un mantra *"la familia primero".* Pueden surgir problemas si los valores adoptados por los líderes no están en línea con los supuestos tácitos más profundos de la cultura. Como opiniones y normas, definen lo que la organización supone que es importante, por ejemplo: libertad y democracia. Los valores son la base para evaluar lo que está bien y lo que está mal. El individuo es más consciente de sus valores que de sus suposiciones básicas, pero aún así, los valores no aparecen completamente claros en la conciencia de la organización
- *Suposiciones básicas compartidos,* que son los comportamientos profundamente arraigados, dados por sentados, que generalmente son inconscientes, pero constituyen la esencia de la cultura. Estos supuestos suelen estar tan bien integrados en la dinámica de la oficina que son difíciles de reconocer desde dentro. Son el nivel subyacente de convicciones de la cultura, que son compartidas por los miembros de la organización. Los supuestos básicos definen la autoimagen de la organización y su visión del entorno. Los supuestos se dan por sentados y se describen como la verdad, lo que los hace difíciles de cambiar. Una suposición puede ser que cada empleado en una oficina tiene un escritorio, que tiene una posición fija.

Según **Schein**, la organización puede crear su propia cultura a través de la adaptación externa y la integración interna. La adaptación externa se crea a través de la visión, misión, objetivos y estrategia de la organización (***Strategy in Successful Companies***). La integración interna es el proceso durante el cual se define un lenguaje común, se configuran los sistemas de recompensa y se clarifican las relaciones de estado. Este lenguaje común constituye una cultura común, de la cual todos trabajan. Ver **Figura 8.1**

Figura 8.1. Cultura organizacional tripartita de Schein

Artefactos

Valores

Valores

Fuente: obra de Shein con recopilación y adaptación propia

Schein propone el término *career anchors, (ancla de carrera)* como el concepto de uno mismo, y consiste en las *percepciones de los talentos y habilidades propias, los valores básicos y las percepciones de los motivos y necesidades de cada uno en relación con la carrera.* En la investigación original de **Schein** a partir de mediados de la década de 1970, identificó *cinco posibles construcciones de anclaje profesional*:

1. Autonomía / independencia,
2. Seguridad / estabilidad,
3. Competencia técnico-funcional,
4. Competencia gerencial general y
5. Creatividad empresarial.

Los estudios de seguimiento en la década de 1980 *identificaron tres construcciones adicionales:*

6. Servicio o dedicación a una causa,

7. Desafío puro y

8. Estilo de vida.

Sus estudios posteriores a 2008 distinguen entre *espíritu empresarial y creatividad* para formar nueve constructos posibles. Ver **Tabla 8.7**

Tabla 8.7. Obras relevantes de Schein

Descripción
• 1961. Coercive Persuasion: A socio-psychological analysis of the brainwashin" of American civilian prisoners by the Chinese Communists. ISBN 0-393-00613-1 • 1972. Professional Education: Some new directions. ISBN 0-07-010042-X • 1978. *Career Dynamics*.ISBN 0-201-06834-6 • 1980. *Organizational Psychology,* 3d ed. ISBN 0-13-641332-3 • 1987. *The Clinical Perspective in Field Work*.ISBN 0-8039-2975-7 • 1987.*The Art of Managing Human Resources*. ISBN 0-19-504882-2 • 1996.*Strategic Pragmatism: The culture of Singapore's Economic Development Board.* ISBN 0-262-19367-1 • 1999. *Process Consultation Revisited.* ISBN 0-201-34596-X • 2003. *DEC is Dead: Long Live DEC: The lasting legacy of Digital Equipment Corporation*. ISBN 1-57675-225-9 • 2005. *Procesadvisering*. ISBN 90-5261-531-4 • 2009. *The Corporate Culture Survival Guide,*2d ed. ISBN 978-0-470-29371-3 • 2009. *Helping: How to offer, give and receive help*. ISBN 978-1-57675-863-2 • 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed.ISBN 978-0-470-18586-5 • 2013. *Humble Inquiry: the gentle art of asking instead of telling.* ISBN 978-1-60994-981-5 • 2013. *Career Anchors*, 4th ed with J. VanMaanen.ISBN 978-1-118-45575-3 • 2015. *Organizational Psychology Then and Now: Some Observations*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 2. • 2016. *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*. ISBN 978-1-62656-720-7

Fuente: obra de Edgar Henry Schein con recopilación y adaptación propia



8.5.3. Alfred Chandler Jr. (1918-2007)



Alfred DuPont Chandler Jr. fue profesor de historia empresarial en la Escuela de Negocios de Harvard y en la Universidad Johns Hopkins, quien escribió extensamente sobre *la escala y las estructuras de gestión de las corporaciones modernas.* Sus obras redefinieron los negocios y la historia económica de la industrialización. Recibió el Premio Pulitzer de Historia por su trabajo: ***The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*** **(1977)**. Ha sido llamado *el decano de los historiadores de negocios estadounidenses.*

Chandler comenzó a buscar empresas de gran escala a principios de los años sesenta. Su libro ***Strategy and Structure*****:** ***Chapters in the History of the Industrial Enterprise*** **(1962)** examinando la organización de E.I. Du Pont de Nemours and Company, Standard Oil de New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck and Co. *encontró que la administración de la organización se desarrolló en respuesta a la estrategia comercial de la corporación*. El libro fue votado como el undécimo libro de administración más influyente del siglo 20 en una encuesta de Fellows of the Academy of Management. (**Bedeian y Wren, 2001**). Hace énfasis en la importancia de un cuadro de gerentes para organizar y dirigir corporaciones de gran escala se expandió a una *revolución empresarial* en ***The Visible Hand: The Managemential Revolution en American Business*** **(1977)** por la cual recibió un Premio Pulitzer. Continuó con los temas de ese libro en ***Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*** **(1990)** y coeditó una antología sobre los mismos temas, con Franco Amatori y Takashi Hikino titulado: ***Big Business and the Wealth of Nations*** **(1997)**.

La obra maestra de **Chandler** fue: ***The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*** **(1977)**. **Chandler** describe en dicha obra, el uso de **ocho proposiciones** para mostrar cómo y por qué la *mano visible* de la gerencia reemplazó lo que **Adam Smith** llamó *mano invisible* de las fuerzas del mercado:

1. Que el negocio moderno de unidades múltiples de los E.U.A reemplazó a la pequeña empresa tradicional, cuando la coordinación administrativa permitía mejores ganancias que la coordinación por mecanismo de mercado;
2. Que se ha creado una jerarquía gerencial para esta empresa comercial de múltiples unidades;
3. Que esa empresa comercial de múltiples unidades apareció por primera vez en la historia en un momento en que el volumen de actividades económicas alcanzó un nivel que hizo que la coordinación administrativa fuera más eficiente que la coordinación de mercado;
4. Que una vez que se creó una jerarquía gerencial y que cumplió con éxito sus funciones de coordinación administrativa, la jerarquía misma se convirtió en una fuente de poder, permanencia y crecimiento continuo;
5. Que las carreras de los gerentes asalariados se hicieron cada vez más profesionales y técnicas;
6. Que la empresa comercial de unidades múltiples creció en tamaño y diversidad y, a medida que sus gerentes se hicieron más profesionales, la administración de la empresa se separó de su propiedad.
7. Que los administradores preferían las políticas que favorecían la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de sus empresas a las que maximizaban los beneficios actuales;
8. Que a medida que las grandes empresas crecían y dominaban los principales sectores de la economía, modificaban la estructura básica de estos sectores y de la economía en general.

Junto con el economista **Oliver E. Williamson** y los historiadores **Louis Galambos**, **Robert H. Wiebe** y **Thomas C. Cochran, Chandler** fue un destacado *historiador de la noción de síntesis organizacional* **(Galambos, 2012)**, argumentó que durante el siglo XIX, el desarrollo de nuevos sistemas basados en energía de vapor y electricidad creó una Segunda Revolución Industrial, que dio como resultado industrias mucho más intensivas en capital que la revolución industrial del siglo anterior. La movilización del capital necesario para explotar estos nuevos sistemas requirió un mayor número de trabajadores y gerentes, y plantas físicas más grandes que nunca. Más particularmente, la tesis de ***The Visible Hand*** **(1977)** es que, en contra de otras tesis sobre cómo funciona el capitalismo, la estructura administrativa y la coordinación

gerencial, reemplazó la *mano invisible* de **Adam Smith** (*fuerzas del mercado*) como el impulso central de desarrollo y estructuración de los negocios modernos. A raíz de este aumento de escala industrial, surgieron *tres modelos exitosos de capitalismo*, que **Chandler** asoció con los tres países líderes del período: **Gran Bretaña** (*capitalismo personal),* **EUA** (*capitalismo competitivo)* y **Alemania** (*capitalismo cooperativo)*. A pesar de las diferencias importantes en estos *tres modelos***,** el hilo conductor entre las naciones desarrolladas es que la gran empresa industrial ha sido el motor del crecimiento de *tres maneras*:

•*Primero*, ha proporcionado puntos focales para capital y mano de obra en grandes escalas;

•*Segundo*, se convirtió en el educador mediante el cual una nación aprendió la tecnología pertinente y desarrolló habilidades de gestión;

•*Tercero*, sirvió como el núcleo alrededor del cual crecieron las empresas medianas y pequeñas que lo abastecen y atienden.

El trabajo de **Chandler** fue algo ignorado en los departamentos de historia, pero demostró ser influyente en los negocios, la economía y la sociología. (**McCraw, 2008**). En el campo de los negocios, a **Chandler**, junto con **Kenneth R. Andrews** e **Igor Ansoff**, se le ha atribuido el papel fundamental en la introducción y popularización del concepto de *estrategia empresarial* (**McKiernan,1997**). De hecho, ***la Teoría de la Estrategia*** **de Chamberlain** cita la ***Estrategia y la Estructura*** **de Chandler** repetidamente como una fuente de conceptos clave (**Chamberlain, 2010**).

En sociología, antes de la investigación de **Chandler**, algunos sociólogos asumieron que no había diferencias entre las organizaciones gubernamentales, corporativas y sin fines de lucro. El enfoque de **Chandler** en las empresas demostró claramente que existían diferencias**,** y esta tesis ha influido en el trabajo de los sociólogos de la organización desde fines de los años setenta. También motivó a los sociólogos a investigar y criticar el trabajo de **Chandler** más de cerca, y descubrió instancias en las que **Chandler** asumió que las empresas estadounidenses actuaban por razones de eficiencia, cuando en realidad operaban en un contexto de política o conflicto (**Fligstein, 2008**). Ver **Tabla 8.8**

Tabla 8.8. Obra relevante de Chandler Jr.

Descripción
• 1959. *The beginnings of 'big business' in American industry.* Business History Review 33#1: 1-31.
• 1962/1998. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
• 1964. *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry. Sources and Readings.* Harcourt, Brace & World.
• 1965. *The railroads: pioneers in modern corporate management.* Business History Review 39#1 (1965): 16-40.
• 1972. *Anthracite coal and the beginnings of the industrial revolution in the United States.* Business History Review 46#2: 141-181.
• 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution* in American Business.The Belknap Press of Harvard University Press.
• 1980. *Con Herman Daems, eds., Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Harvard University Press.
• 1984. *The emergence of managerial capitalism*. Business History Review 58#4 : 473-503.
• 1985. *The Coming of Managerial Capitalism: A Casebook on the History of American Economic Institutions*. Con Richard S. Tedlow, eds. (R. D. Irwin).
• 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. The Belknap Press of Harvard University Press.
• 1992. *What is a firm?: A historical perspective*. European Economic Review 36#2: 483-492.
• 2000. *A Nation Transformed by Information: How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to the Present.* Con James W. Cortada, eds Oxford University Press.
• 2001. I*nventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries.* Harvard University Press.
• 2005. *Shaping the Industrial Century: The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*. Harvard University Press.

Fuente: obra de Alfred Chandler Jr. con recopilación y adaptación propia

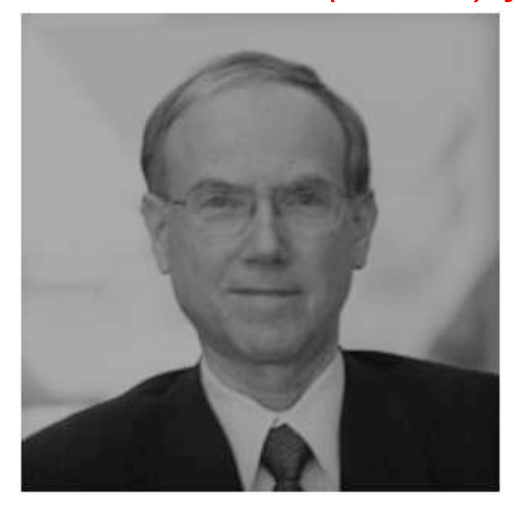
8.5.4. Cultura organizacional fragmentada

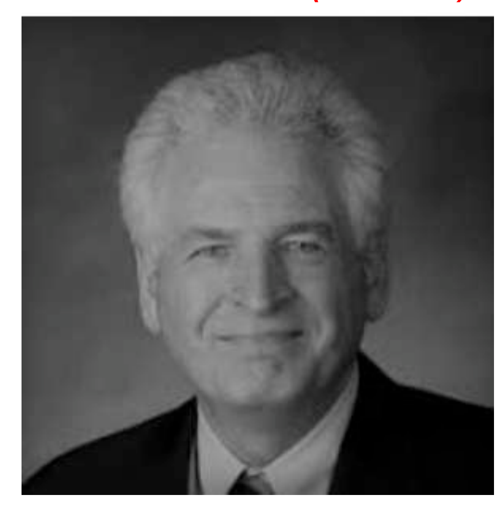
La perspectiva de diferenciación de **Joanne Martin (1992)** es una contraparte de esta percepción de la cultura organizacional. Sus estudios de cultura se basan en subculturas en las que se centran la ambigüedad y la diferenciación, sobre la base de la suposición de que no puede existir un consenso sobre los supuestos y valores básicos de la organización. La organización se ve obligada a elegir entre contrastes.

La debilidad es que la organización siempre debe seleccionar y deseleccionar soluciones entre varios contrastes.

En la perspectiva de la fragmentación, **Martin (1992)** se enfoca en la percepción de que la cultura organizacional puede ser inconsistente, ambigua y en constante cambio. Se acepta esta ambigüedad, y no es posible que la gerencia controle la cultura. Por el contrario, una cultura más variada en la organización es beneficiosa para la organización en su conjunto. La organización se convierte en una estructura social, creada por el empleado individual. Los individuos ven la organización y sus alrededores desde su propia perspectiva e interpretan los artefactos de manera diferente.

8.5.5. Stuart Albert (1940-) y David Whetten (1946-)





Teniendo en cuenta las observaciones de **Martin (1992)** sobre la organización fragmentada, puede ser difícil controlar el cumplimiento de los empleados con los objetivos organizacionales específicos; con esta percepción organizacional fragmentada, la *identidad de la organización* se convirtió en un concepto cada vez más aplicado, es el núcleo que controla continuamente las acciones de los empleados. La i*dentidad* influye en la forma en que el empleado toma decisiones y actúa en situaciones dadas. Dos de las personas más activas en el desarrollo de la *identidad de una empresa* son **Albert & Whetten (1985)**, quienes definen la identidad de esta manera:

"…la identidad organizacional es lo que los empleados de una organización entienden, sienten y piensan acerca de su organización. La identidad es una

comprensión colectiva de cuáles son los valores y características claros de la organización…"

La *identidad* contribuye a separar a los empleados de la organización de *los otros,* lo que contribuye a crear tranquilidad y estabilidad interna en la organización. A la inversa, es posible argumentar que, si un núcleo es demasiado firme, la organización perderá su posibilidad de seguir el ritmo del desarrollo y los cambios de acuerdo con el mercado y los competidores. Cuando tratamos la *identidad* como parte de la cultura organizacional, también debemos dejar en claro que la cultura y la *identidad* se utilizan de manera diferente en la teoría y en la práctica. En nuestra representación, los conceptos se pueden agrupar de esta manera, cuando incluimos el concepto de *imagen*:

• *La cultura organizacional* se constituye por los supuestos básicos**,** los valores y los artefactos en la organización.

• *La identidad* es la autoimagen de los miembros basada en la cultura.

• *La imagen* es la percepción del entorno externo de la organización (incluye tanto cultura como identidad)

La *identidad organizacional* es un campo de estudio en teoría organizacional, que busca la respuesta a la pregunta: *¿quiénes somos nosotros como organización?* (**Albert y Whetten, 1985 y Whetten, 2006**). El concepto fue definido primero por **Albert y Whetten (1985)** aclarándose por **Whetten (2006)** quien afirma que los atributos de una identidad organizacional son *centrales, duraderos y distintivos / distinguidos* (**CED**. *central, enduring, and distinctive/distinguishing*) basado en:

• *Los atributos centrales* son los que han cambiado la historia de la empresa; Si faltaran estos atributos, la historia de la organización hubiera sido diferente**.**

• *Los atributos duraderos* son aquellos profundamente arraigados en la organización, a menudo considerados explícitamente sacrosantos o incrustados en la historia de la organización.

• *Los atributos de distinción/distingo* son aquellos que utiliza la organización para separarse de otras organizaciones similares, pero también pueden establecer estándares y normas mínimos para ese tipo de organización (**Albert y Whetten, 1985**).

Un atributo de una empresa debe cumplir con estos tres requisitos para ser considerado como una identidad organizacional. La identidad organizacional a menudo intenta aplicar conceptos *y teorías sociológicas y psicológicas* sobre la identidad a las

organizaciones. *Como tema de investigación, la identidad organizacional está relacionada pero claramente separada de la cultura organizacional y la imagen organizacional* (**Hatch y Schultz, 1997**). Asume una perspectiva más amplia que la **identidad laboral** (la identidad que los individuos asumen cuando se encuentran en un contexto relacionado con el trabajo) y el *comportamiento organizacional* (el estudio del comportamiento humano en entornos organizacionales).

La identidad organizacional está formada por el establecimiento de los principales líderes de los valores y creencias centrales que guían e impulsan el comportamiento de la organización. Los principales líderes de una organización deben poder responder la pregunta *¿quiénes somos como organización?* ya que afecta la forma en que interpretaen los problemas, se identifiquen amenazas, se elaboren estrategias, se comuniquen acerca de la organización y se resuelven conflictos (**Voss, et al. 2006**).Las percepciones del público a menudo se ven influidas por la atención de los medios, mientras que una vez que es miembro de la organización, un empleado puede tener una percepción completamente diferente. Las organizaciones utilizan *cuatro acciones de construcción de identidad* cuando identifican y discuten: *contar historias, usar analogías, obtener evaluaciones sociales y establecer alianzas* (**Snihur, 2016**).

De acuerdo con el trabajo de **Albert y Whetten**, la tarea de administrar la identidad organizacional a menudo se descuida hasta que una organización llega a un punto en el que es inevitable. Esto puede suceder en situaciones en las que una organización ha experimentado *un crecimiento significativo, una reducción de personal o ha fomentado múltiples identidades que se han vuelto irreconciliables*. Al abordar esta pregunta, una organización debe emprender la tarea de identificar cuáles de sus aspectos realmente se definen a sí mismos y cómo deben reaccionar a esas caracterizaciones. Esto puede dar lugar a diversas acciones, como establecer una agenda para cambiar una identidad que se ha vuelto negativa, construir una identidad para promover el crecimiento o influencia en una comunidad, o decidir qué aspectos se deben conservar al hacer recortes presupuestarios La identidad organizacional a veces se ve como una construcción social en constante creación a través de interacciones entre combinaciones de actores internos y externos. *Esta visión ve la identidad organizacional como inestable y cambiante en lugar de perdurable.* Se considera que la inestabilidad de identidad es beneficiosa para permitir que las organizaciones se adapten a los entornos operativos cambiantes (**Gioia et al., 2000; Kozica et al. 2015)**

Gioia et al. (2000) teorizan sobre los componentes básicos de la identidad que perduran, pero sus significados se reinterpretan con el tiempo. Los actores internos

pueden influir en la identidad organizacional a través de la reinterpretación o el desacuerdo con la identidad declarada u oficial (**Kozica et al. 2015**) Los miembros poderosos pueden intentar estabilizar u oficializar la identidad organizacional, lo que resulta en una tensión entre los miembros con diferentes puntos de vista de la organización. Esta tensión puede expresarse como inestabilidad de identidad. (**Kozica et al. 2015**).

Los factores externos también pueden causar cambios o contribuir a la inestabilidad de la identidad. Las percepciones externas de la identidad de la organización pueden contribuir al cambio o la inestabilidad cuando esas percepciones entran en conflicto con los puntos de vista internos de la identidad de la organización. (**Goia, et al. 2000)** Las preguntas críticas sobre la organización por parte de actores externos (**Kozica et al. 2015**) o las evaluaciones críticas de la organización (**Snihur, 2016; Goia, et al. 2000**) también pueden contribuir al cambio de identidad.

Hay multitud de *factores externos* que pueden influir en la *identidad de una organización*. Por ejemplo, es probable que una ciudad con leyes opresivas de derechos civiles afecte la diversidad de la identidad de una organización dentro de su jurisdicción y viceversa. Factores como la *competencia* también juegan un papel importante en la identidad que una organización puede asumir. Esto es observable en la forma en que las empresas a menudo señalan características distintivas en sus productos cuando se comparan con otras que pueden ser casi totalmente iguales. Por ejemplo, una cadena de hamburguesas puede señalar su carne sin antibióticos en comparación con sus competidores.

Albert y Whetten (1985) teorizaron que ciertas partes del *ciclo de vida de una organización* son importantes para la *formación o reforma de la identidad de una organización,* como la *fundación inicial de la organización, la eliminación de un elemento importante de la organización, la finalización del objetivo principal de la organización, rápida crecimiento o declive, fusiones o escisiones.*

El cambio de identidad se puede utilizar intencionalmente para guiar *el cambio organizacional* (**Goia et al. 2000**). Por ejemplo, en lugar de buscar responder a la pregunta: *¿quiénes somos nosotros como organización?* una organización puede preguntar *¿es esto lo que queremos ser [como organización]?* (**Goia et al. 2000**). **Albert y Whetten (1985)** identificaron tres vías principales que la identidad organizacional puede tomar con el tiempo:

- *Las organizaciones pueden tener una identidad estable para toda la vida de la organización.*

- *Las organizaciones pueden hacer un cambio permanente en su identidad en algún momento de la vida de la organización.*
- *Las organizaciones pueden cambiar su identidad y luego volver a su identidad original.*

Los cambios en la identidad de una organización a menudo tardan años en manifestarse en resultados observables. Esto se puede atribuir a muchos factores, como las **culturas** profundamente arraigadas en una organización y líderes fuertes que se resisten al cambio. Si bien una organización puede cambiar rápidamente sus declaraciones de misión y técnicas de marketing a corto plazo, alterar el interfuncionamiento cultural real de una organización para correlacionarlo con estos nuevos objetivos e imágenes suele ser mucho más que un proyecto a largo plazo.

Requiere que los miembros adquieran nuevos objetivos y dirección deseada para las organizaciones, y para los miembros que no están dispuestos a cumplir o retirarse gradualmente o ser expulsados de la organización. *Al igual que los individuos, las organizaciones a menudo pueden tener múltiples identidades.* Esto existe cuando hay más de una conceptualización de lo que es central, distintivo y perdurable para una organización. Las identidades organizacionales múltiples pueden o no ser sostenidas conscientemente por los líderes de la organización y pueden *ser holográficas o ideográficas* (**Albert y Whetten,1985; Pratt y Foreman, 2000**).

El holográfico es una identidad que se acepta universalmente en toda la organización, y el *ideográfico* es una identidad que se asume solo en un departamento o subgrupo de una organización. La existencia de múltiples identidades en una organización puede proporcionar beneficios tales como una mayor flexibilidad al reaccionar ante factores ambientales complejos y un mayor atractivo para múltiples partes interesadas internas, o puede volverse negativa cuando las identidades entran en conflicto y causan inacción o inconsistencias. Al abordar la tarea de administrar identidades múltiples, existen dos conceptos estratégicos que los gerentes de organización deben abordar: (**Pratt y Foreman, 2000**):

- *Pluralidad de identidad:* la multiplicidad de identidades dentro de una organización.
- *Sinergia de identidades:* cuán bien se complementan las identidades múltiples.

Al abordar la *pluralidad* de identidades en una organización, un gerente puede evaluar la importancia y el impacto que cada identidad tiene en una organización. Si ciertas identidades no se consideran esenciales, pueden dejarse desatendidas con la

intención de dejar ir esencialmente la identidad para consolidar las que son más importantes para crear una pluralidad más baja de identidades. Sin embargo, si cada identidad se considera esencial y necesaria para adaptarse a diferentes factores ambientales y partes interesadas, los administradores pueden enfatizar la necesidad de alcanzar una alta pluralidad de identidades. Al realizar esta tarea, los gerentes deben evaluar la cantidad de recursos y fondos que tienen y lo que es práctico asumir en términos de financiación de sus enfoques organizativos para obtener y fomentar sus identidades (**Pratt y Foreman, 2000**) cuando se aborda la sinergia de identidades en una organización, los gerentes deben determinar cuánta interacción entre diferentes identidades es deseable y factible. Si es esencial que dos *identidades* cooperen entre sí para el bienestar de una organización, un gerente puede intentar crear una gran cantidad de sinergia entre las dos. Si dos *identidades* no se consideran esenciales o productivas cuando interactúan entre sí, un gerente puede tratar de dividir en departamentos cada identidad dentro de una organización para limitar la cantidad de sinergia entre las dos para reducir el conflicto (**Pratt y Foreman, 2000**).

La *identidad organizacional* es no solo ser una organización que proporciona productos y servicios o tomar posición sobre los temas destacados del día, sino hacer estas cosas con un cierto carácter distintivo que le permita a la organización crear y legitimarse a sí misma, su perfil particular, y su posición ventajosa (**Albert y Whetten,1985**; **Cheney, G.& Christensen, L., 2001**).

Cualquier número de compañías puede ofrecer el mismo producto al consumidor, pero el *objetivo de la comunicación* es ilustrar por qué una compañía específica debe tener más ventas, crecimiento y desarrollo que las otras. Así, se tiene:

- *La comunicación es el problema en el éxito y el crecimiento de las organizaciones,* as-i como la solución, cuando se usa de manera efectiva y eficiente.
- *La imagen de hoy lo es todo* y cómo se comunica públicamente, lo que podría generar eventos potencialmente beneficiosos o catastróficos para las organizaciones.

8.5.6. Teoría de la institución

Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell (1992) afirman que *los sistemas de creencias y los marcos culturales son impuestos* y adaptados por actores y organizaciones individuales. Por lo tanto**,** *los roles son en gran parte determinados por estructuras más grandes.* Argumentaron que las organizaciones, ya sean corporativas, gubernamentales o sin fines de lucro**,** *adoptan prácticas comerciales no porque sean eficientes, sino porque brindan legitimidad a los ojos de las partes interesadas externas,* por ejemplo, prestamistas, reguladores gubernamentales y accionistas, quienes necesitan mantener la confianza de estas partes externas, a menudo mal informadas. Esto los hace menos creativos e innovadores en sus prácticas, y conduce al *isomorfismo institucional***.** La pregunta no es por qué las organizaciones difieren**,** *sino por qué existe un grado de homogeneidad tan abrumador: ¿por qué la burocracia se ha convertido en la forma organizativa común.?*

Las organizaciones dentro del mismo negocio pueden haber mostrado una diversidad considerable cuando se crearon por primera vez, *pero convergen con el tiempo hacia la burocracia.* Lo hacen no porque la burocracia sea la más eficiente, sino porque *proporciona legitimidad a los ojos de las partes interesadas externas.* Se dan tres tipos de isomorfismo: *isomorfismo coercitivo (por influencia política) isomorfismo mimético (una respuesta a la incertidumbre); Isomorfismo normativo (resultado de gestores profesionales).*

En sus estudios culturales, la investigación histórica de **DiMaggio y Powell (1992)** documentaron la creación autoconsciente de la *alta cultura* en la América de finales del siglo XIX. Arrgumentan que, al ser desconcertadas por las débiles distinciones de clase en las ciudades industriales en crecimiento, las elites locales crearon una cultura *sofisticada* (a través de las artes, universidades, clubes sociales y similares) que separaría a los plebeyos de los de alto rango. Dichos autores afirman que los modelos de *alta cultura* desarrollados por fundadores de museos y orquestas fueron luego adoptados por los mecenas de la ópera, la danza y el teatro. Su investigación considera el advenimiento cultural de Internet. Comparan la aparición de **Internet** con el auge de la televisión en la década de 1950. La televisión se presentó a los consumidores estadounidenses en 1948 y, en diez años, el 90% de los hogares tenía televisión. En contraste, la difusión de Internet (introducida a gran escala en 1994) parece haberse estancado en aproximadamente el 60% de los hogares estadounidenses. Los autores creen que esta diferencia es el resultado de la llamada brecha digital: desigualdades en el uso de Internet por raza, ingreso y nivel de educación. **DiMaggio y Powell (1992)** sostienen que estas desigualdades no se encontraron en la adopción de la televisión

en la década de 1950 y sugieren *que las diferencias en el uso de Internet entre los grupos sociales continuarán*. Esta sigue siendo una pregunta abierta, y algunos datos recientes sugieren que el uso de Internet está creciendo, con más del 70% de los adultos estadounidenses que informan que usan Internet.

8.5.6.1. John Wilfred Meyer (1935-)



John W. Meyer y Brian Rowan (1977) argumentan que lo principal es que las organizaciones formales incorporan prácticas y procedimientos institucionalizados para mantener la legitimidad. Las organizaciones que se alinean con los mitos proporcionados por sus entornos institucionales aumentan sus perspectivas de supervivencia, incluso cuando hacerlo les cuesta coherencia interna. *La organización tiene más que ver con cumplir con las reglas institucionalizadas que con coordinar y controlar las actividades*. El mito de la racionalidad organizacional es necesario para obtener legitimidad en una sociedad con la racionalidad como norma central.

Sin embargo, la estructura formal, que consta de estructuras de autoridad, planes y reglas, solo está acoplada de manera flexible a lo que realmente se hace en la organización Por lo tanto, tiene dos estructuras organizativas: *una formal*, que puede configurarse de acuerdo con las expectativas normativas del entorno, y *otra informal* que se utiliza para hacer las cosas. Las ventajas que confieren los *mitos son la estabilidad, la legitimidad y los recursos: exactamente lo que se necesita para sobrevivir.* La mayoría de las perspectivas sociológicas principales son realistas en orientación, construyendo explicaciones sobre actores concretos e intereses particulares. En contraste, la *perspectiva meyereriana está orientada fenomenológicamente.*

Destaca la dependencia de la organización social local de los modelos y definiciones institucionalizados, promulgados por profesionales y asociaciones para promover bienes colectivos. La dependencia involucrada es más que influencia causal. En la perspectiva meereriana, los entornos institucionales constituyen estructuras locales, que establecen y definen sus entidades centrales, propósitos e interrelaciones. Así, los modelos promulgados se desacoplan a menudo de las circunstancias locales.

Meyer y Rowan (1977) inicialmente desarrollaron la perspectiva general en el contexto de la escolarización. Partiendo de los puntos de vista convencionales, **Meyer y Rowan (1977)** imaginan las escuelas como encarnaciones del *mito colectivo y la administración ceremonial*, profundamente ligadas a las narrativas modernas del progreso y la justicia. Su marco, revela la profunda medida en que los acuerdos escolares locales dependen de instituciones sociales más amplias para suministrar su forma y función. *Luego aplicaron sus ideas al campo de las organizaciones. Ayudaron a promover el nuevo institucionalismo sociológico* (**Meyer y Rowan,1977)** destacando el papel del acoplamiento flexible en el comportamiento organizativo y las condiciones en las que tiene lugar la difusión de las prácticas. Un argumento principal es que *las organizaciones formales incorporan prácticas y procedimientos institucionalizados para mantener la legitimidad.* Las organizaciones que se alinean con **los mitos** proporcionados por sus entornos institucionales aumentan sus perspectivas de supervivencia, incluso cuando hacerlo les cuesta coherencia interna.

Otra área en la que el trabajo de **Meyer** ha tenido amplia influencia, y el área en la que sus ideas pueden finalmente tener su impacto más duradero, se encuentra en el *análisis de la sociedad mundial*. En 1980, acuñó el término *política mundial* (**Meyer et al. 1997**) para describir el carácter sin estado del sistema internacional y distinguir un enfoque de la globalización de la sociedad civil del análisis de los sistemas mundiales existentes. **Meyer (et al. 1997)** aplicaron las percepciones de sus análisis de organizaciones al nivel global, mostrando que incluso los estados nacionales están constituidos, conformados y reestructurados por fuerzas que operan en sus entornos institucionales envolventes. Esta línea de trabajo explica de manera única varias características peculiares del cambio global que otras perspectivas no logran notar: isomorfismo estructural; cambio rápido y mundial en la naturaleza y los propósitos de los estados en relación con el ecologismo, el estatus de las mujeres, etc.; la disociación de los planes y programas nacionales de desarrollo de las condiciones locales específicas; y así. El desarrollo de este paradigma teórico ha motivado gran parte del trabajo posterior de **Meyer (et al. 1997)**. En consecuencia, los intereses anteriores de **Meyer (et al. 1997)** en la educación y las organizaciones se exploraron posteriormente en el contexto de la sociedad mundial, por ejemplo. Las influencias de las prácticas del

mundo moderno sobre los sistemas educativos y su expansión en el tiempo (**Meyer y Rowan,1977**).

A lo largo de su carrera, **Meyer** es autor o coautor de más de 200 artículos y libros académicos. En 2009, **Georg Krücken** y **Gili S. Drori** editaron una retrospectiva del trabajo de **Meyer** titulado; ***World Society: The Writings of John W. Meyer.*** Ver **Tabla 8.9**

Tabla 8.9. Obra relevante de Meyer

Descripción
• 1977. *The Effects of Education as an Institution.* American Journal of Sociology 83: 55-77. • 1977. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.* Con Brian Rowan. American Journal of Sociology 83: 340-63. • 1980. *The World Polity and the Authority of the Nation-State*. In A. Bergesen (ed.), Studies of the Modern World-System. Academic Press: 109-37. • 1984. *The Expansion of the State*. With George M. Thomas. Annual Review of Sociology 10: 461-82. • 1985. *Explaining the Origins and Expansion of Mass Education.* With John Boli and Francisco O. Ramirez. Comparative Education Review 29: 145-68. • 1992. *World Expansion of Mass Education, 1870-1970*. With Francisco O. Ramirez and Yasemin N. Soysal. Sociology of Education 65: 128-49. • 1993. *Institutional Conditions for Diffusion*. With Icon David Strang. Theory and Society 22: 487-511. • 1997. *World. Society and the Nation-State*. With John Boli, George M. Thomas, and Francisco O. Ramirez. American Journal of Sociology 103: 144-81 • 2000. *The 'Actors' of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. Ronald Jepperson.* Sociological Theory 18: 100-20. • 2002. *The Profusion of Individual Roles and Identities in the Post-War Period.* With David John Frank. Sociological Theory 20: 86-105. • 2003. Science in the Modern World Polity: Institutionalization and Globalization. With Gili S. Drori, Francisco O. Ramirez, and Evan Schofer.Stanford University Press. • 2006. Globalization and Organizations. With Gili S. Drori and Hokyu Hwang. Oxford University Press. • 2006. *Scientization: Making a World Safe for Organizing.* With Gili S. Drori in M.-L. Djelic and K. Sahlin-Andersson (eds.), Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation. Cambridge University Press. • 2006. *Achievement and National Economic Growth.* With Francisco O. Ramirez, Xiaowei Luo, and Evan Schofer Student American Journal of Education vol. 113. • 2007. University Expansion and the Knowledge Society. With David John Frank. Theory and Society 36: 287-311.

- 2009. *World Society: The Writings of John W*. Oxford University Press.
- 2010. *World Society, Institutional Theories, and the Actor*.Annual Review of Sociology 36: 1-20.

Fuente: obra de John W. Meyer con recopilación y adaptación propia

8.6. Autores complementarios y sus aportaciones

Van Maanen, Dabbs y Faulkner (1982): ***Varieties of Qualitative Research,*** describen una creciente ola de desencanto con el uso de métodos de investigación cuantitativa cuasi-experimental para estudiar a las organizaciones, principalmente *porque estos métodos han producido muy poco conocimiento útil sobre ellas en los últimos cuarenta años.*

David Silverman, quien ha sido autor de numerosos libros de investigación cualitativa, observa que históricamente, el análisis organizacional ha tenido un sesgo consistente hacia las preguntas planteadas por los gerentes, determinando que las **organizaciones formales** tienen tres características principales:

- Se inician en un determinado momento, fáciles de observar como artefactos
- Como artefactos, se caracterizarán por un patrón de relaciones (que no es aleatorio)
- De esto se deduce, que habrá *mucha atención prestada a la discusión y ejecución de los cambios planificados en las relaciones sociales,* y *las reglas del juego en las que se basan.*

Sin embargo, la investigación cuantitativa con diseños cuasi-experimentales, grupos de control, computadoras, análisis multivariante, modelos heurísticos y similares son herramientas esenciales de las escuelas estructurales *modernas,* así como la de sistemas. La escuela de cultura organizacional (junto con la escuela de poder y política) han recurrido a *métodos de investigación cualitativos como la etnografía y la observación participante.* Anteriormente, se dijo *que la cultura organizacional representa una contracultura dentro del campo de la teoría de la organización*. Las razones son evidentes. La perspectiva de la *cultura organizacional* cree que las escuelas de teoría de la organización tanto estructural *moderna* como de sistemas *utilizan las herramientas incorrectas para observar los elementos organizacionles incorrectos* en sus intentos de comprender y predecir el comportamiento organizacional. En otras palabras, *se dice que estarían perdiendo el tiempo.*

En la obra de **Erving Goffman (1974):** ***Frame analysis: An essay on the organization of experience***, la interacción en las organizaciones trata siempre de definir la situación de forma que permita ganar el control sobre las impresiones que los demás forman de nosotros. Desde esta perspectiva*, la mejor definición que corresponde a la persona es la de un actor que interpreta un rol* y que actúa a través de interacciones con los demás. Desde esta teoría, la interacción consistiría en crear impresiones que permiten formar las inferencias que nos benefician y que reflejan las intenciones y los aspectos de la propia identidad que queremos comunicar, haciendo de la relación con los otros un continuo manejo de las imagen pública, una serie sucesiva de autopresentaciones.

Se necesita valor para desafiar las opiniones básicas de una escuela convencional en cualquier profesión o disciplina académica. Sin embargo, esto es justo lo que hacen la cultura organizacional y las perspectivas del poder y política cuando abogan por formas tan radicalmente diferentes de ver y trabajar con las organizaciones. Ver **Tabla 8.10.**

Tabla 8.10. Caso AT&T

Descripción
AT&T (*American Telephone and Telegraph*) es una compañía estadounidense de telecomunicaciones. comenzó con el propósito de manejar la última red telefónica a larga distancia de los Estados Unidos (3 de marzo de 1885), siendo su fundador Alexander Graham Bell. El monopolio telefónico finalizó el 8 de enero de 1982, cuando se resolvió una demanda de antimonopolio por parte del Departamento de Justicia de los Estados Unidos hacia AT&T, comenzada en 1974, dividiéndola en siete compañías independientes, conocidas como las *Baby Bells.* Desde la perspectiva de la cultura organizacional, los problemas básicos de AT&T después de la desregulación y la fragmentación ordenada por los tribunales del sistema Bell no estaban en su estructura, sistemas de información o personas. Más bien, era una cultura organizacional que ya no era apropiada para el mundo desregulado de AT&T. La antigua cultura de AT&T se había centrado en supuestos como: **1.** El valor de la superioridad técnica, **2.** La posesión de superioridad técnica de AT&T, y por lo tanto **3.** El dominio legítimo de AT&T en el mercado de telefonía y telecomunicaciones. Por lo tanto, trabajar para mejorar cosas como: los objetivos, la estructura, los procesos de diferenciación e integración, los planes estratégicos y los sistemas de información de AT&T no pudieron resolver los problemas monumentales de AT&T. La

solución requería cambiar una cultura organizacional arraigada, cambiar supuestos básicos e inconscientes sobre lo que se requería para tener éxito en un mercado competitivo de telecomunicaciones.

Fuente: Recopilación y adaptación propia

Casi toda la literatura sobre la cultura organizacional se ha publicado desde 1990 a la fecha. por lo que presenta aún limitaciones. Aunque temas como *cultura organizacional y cultura de una fábrica* se pueden encontrar en varios libros de administración escritos desde la década de 1950 (por ejemplo, el libro de **Elliott Jaques(1951)*: The Changing Culture of a Factory*** y el de conformidad en los negocios de **William H. Whyte, Jr. (1956)**: ***The Organization Man***, pocos especialistas de la administración o de las organizaciones prestaron atención a la naturaleza y el contenido de la cultura organizacional hasta aproximadamente **1985**. (Los pocos que lo hicieron fueron en su mayoría defensores del desarrollo de la organización [**Ott, 1996**]).

Durante los años sesenta y principios de los setenta, varios libros sobre procesos de *socialización organizacional y profesional* recibieron una amplia atención. A pesar de lo útiles que fueron estos trabajos anteriores, asumieron la presencia de culturas organizatcionales o profesionales y procedieron a examinar cuestiones relacionadas con la coincidencia entre individuos y culturas. Algunos de los más leídos fueron el libro de **Becker, Geer, Hughes y Strauss (1961): *Boys in White***, que describía los procesos utilizados para socializar a los estudiantes de medicina en la profesión médica. El estudio de **Herbert Kaufman (1960); *The Forest Ranger*** sobre cómo el Servicio Forestal de los Estados Unidos desarrolló la *voluntad y capacidad para ajustarse* entre sus guardabosques remotamente estacionados; La mirada humorística pero seria de **Ritti y Funkhouser.**

Sin embargo, una vez más, *estos escritos **no** abordaron cuestiones importantes como la forma en que se nacen o cambian las culturas, cómo las culturas afectan el liderazgo o la relación entre cultura y planificación estratégica (que establece las direcciones de la organización).* Más bien, se centraron en el proceso de socializar a los empleados en las culturas organizativas existentes y los impactos de las culturas existentes en los miembros de la organización.

Una orientación diferente a las culturas en las organizaciones comenzó a aparecer en la literatura de teoría de la organización a fines de los años setenta, y se convirtió en una *ola* a mediados de los años ochenta. Esta orientación se conoce como *marco simbólico, administración simbólica o simbolismo organizacional.* Ver **Tabla 8.11**

Tabla 8.11. Principios básicos de la gestión simbólica

Descripción
1. El significado o la interpretación de lo que está sucediendo en las organizaciones es más importante que lo que realmente está sucediendo. 2. La ambigüedad y la incertidumbre, que prevalecen en la mayoría de las organizaciones, excluyen los procesos racionales de resolución de problemas y de toma de decisiones. 3. Las personas usan símbolos para reducir la ambigüedad y para ganar un sentido de dirección cuando se enfrentan a la incertidumbre.

Fuente: Bolman y Deal (1997) con adaptación propia

Peter Berger y Thomas Luckmann (1967), en su libro: ***The Social Construction of Reality*** definen los significados como *realidades socialmente construidos*. Las cosas no son reales en sí mismas; *las percepciones de ellos son, de hecho, realidad*. Como dijo **Thomas (1923)**: *Si las personas creen que las cosas son reales, tienen consecuencias reales.* Según la perspectiva de la *cultura organizacional*, el significado *(realidad)* es establecido por y entre las personas en las organizaciones, por la *cultura organizacional*. Los experimentadores han demostrado que existe una fuerte relación entre los valores determinados culturalmente y la percepción de los símbolos. La gente distorsionará las percepciones de los símbolos de acuerdo con la necesidad de lo que se simboliza (**Davis, 1963**). Por lo tanto, *el simbolismo organizacional es una parte integral de la perspectiva de la cultura organizacional.*

El punto de inflexión tanto para la *cultura organizacional como para la perspectiva de la gestión simbólica* llegó casi de la noche a la mañana en los años ochenta. La cultura organizacional se convirtió en un tema muy candente en libros, revistas y publicaciones periódicas dirigidas a profesionales de la administración y académicos, incluido el éxito de ventas de **Thomas Peters y Robert Waterman, Jr. (1982):** ***In Search of Excellence*** (y sus secuelas); **Terrence Deal y Allan Kennedy (1982)**: ***Corporate Cultures***; de la revista **Fortune (1983):** ***The Corporate Culture Vultures***; y el artículo de portada del 14 de mayo de **Business Week (1984)**: ***Changing a Corporate Culture***.

Los primeros escritos integrales, teóricos e integradores sobre cultura organizacional no aparecieron sino hasta 1984-1986. Entre las publicaciones notables de estos dos años se incluyeron **Thomas Sergiovanni y John Corbally (1984)**: ***Leadership and Organizational Culture***; **Edgar Schein (1985):** ***Organizational Culture and Leadership***; de **Vijay Sathe (1985):** ***Culture and Related Corporate***

Realities; el primero de la serie de libros de **Ralph Kilmann (1985)**,editados a partir de documentos de conferencia interactivos: ***Gaining Control of the Corporate Culture*** y el influyente libro de **Gareth Morgan (1986):** *Images of Organization*.

La *gestión de la calidad total* (**TQM.***Total Quality Management*) y el *gobierno reinventado* (*Reinventing Government*) impulsaron la cultura organizacional en los primeros años de los ochenta y noventa. Varias revistas profesionales de administración y ciencias de la conducta empezaron a publicar artículos de form regular sobre una variedad de temas que reflejaban la cultura organizacional y la perspectiva de la gestión simbólica. Obras como libros de alto impacto se publicaron en esta época, por ejemplo: de **Alan Wilkins (1989):** ***Developing Corporate Character;*** de **Pedersen y Sorensen (1989):** ***Organisational Cultures in Theory and Practice;*** **Schneider (1990):** ***Organizational Climate and Culture***; **Denison (1990):** ***Corporate Culture and Organizational Effectivenes***; **Sackman (1991):** ***Cultural Knowledge in Organizations***; **Trice and Beyer (1993):** ***The Cultures of Work Organizations.***

La perspectiva de la cultura organizacional proporciona información útil sobre los procesos mentales que los *empleados nuevos* utilizan mientras luchan por hacer frente o *dar sentido* a su nuevo entorno. El artículo de **Meryl Reis Louis (1980)**: ***Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*** comienza con un modelo de *experiencia de ingreso* que incorpora las características de cambio, contraste y sorpresa. **Louis (1980)** propone que el sentido de los recién llegados generalmente se basa en fuentes de información inadecuadas, que pueden desviarlos. Las implicaciones prácticas del modelo de **Louis (1980)** son fácilmente evidentes:

“…las decisiones [de los recién llegados] a permanecer o abandonar las organizaciones y los sentimientos de compromiso o alienación parecen seguir el sentido de los recién llegados de experiencias laborales tempranas…”

Por lo tanto:

“…es importante que [los recién llegados] tengan información disponible para enmendar mapas cognitivos internos y para dar significado a las sorpresas que puedan surgir durante las primeras experiencias laborales…”

La contribución de **Joan Acker (1992)** en su capítulo: ***Gendering Organizational Theory*** **(1992)**, refleja un tema popularizado por **Gareth Morgan (1986)**: ***The way we 'read' organizations influences how we produce them.*** Las teorías de organizaciones feministas sostienen que *el control masculino de las organizaciones ha estado acompañado y mantenido por las perspectivas masculinas de la teoría de la organización.* Así, es a través de las *lentes masculinas* que vemos y analizamos las organizaciones. Al menos, cuatro conjuntos de procesos basados en el género perpetúan esta realidad masculina de las organizaciones. Ver **Tabla 8.12**

Tabla 8.12. Conjuntos de procesos basados en el género

Descripción
1. Divisiones de género que producen patrones de trabajo en función del género; 2. Creación de símbolos e imágenes; 3. Interacciones caracterizadas por el dominio y la subordinación, y 4. "*…el trabajo interno interno de los individuos a medida que construyen conscientemente sus entendimientos de la estructura de trabajo y la oportunidad de género de la organización y las demandas de comportamientos y actitudes apropiadas para el género…*"

Fuente: Morgan (1986) con adaptación propia

Las actividades ordinarias en las organizaciones no son neutrales con respecto al género. Ellos perpetúan la *subestructura de género dentro de la organización misma y dentro de la sociedad en general*, así como en la teoría de la organización.

Scott Cook y Dvora Yanow (1993) utilizan el caso de tres pequeños talleres que hacen *las flautas más finas del mundo* para explorar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional. La intención aquí es esbozar una *perspectiva cultural sobre el aprendizaje organizacional.* Tradicionalmente, las teorías del aprendizaje organizacional han adoptado uno de dos enfoques. Un enfoque se centra en el aprendizaje por parte de los individuos en los textos de organización. El segundo se centra en el aprendizaje individual como modelo para la acción organizacional. Los autores, explican sin embargo, que las organizaciones aprenden de maneras que no son ni como individuos aprendiendo en organizaciones ni como organizaciones que emplean procesos similares al aprendizaje individual. *El aprendizaje organizacional, tal como usamos el término, se refiere a la capacidad de una organización para aprender cómo hacer lo que hace, donde lo que aprende no lo poseen los miembros individuales de la organización sino el agregado en sí mismo.*

Cook y Yanow (1993) derivan su propia definición de aprendizaje organizacional como:

"…*la adquisición, el mantenimiento o el cambio de significados intersubjetivos a través de los vehículos artificiales de su expresión y transmisión y las acciones colectivas del grupo*…"

Ocho *aforismos prescriptivos o consideraciones específicas* en el cambio de las *culturas organizacionales* forman el núcleo del capítulo de **Harrison Trice y Janice Beyer(1993): *Changing Organizational Cultures*. Ver Tabla 8.13**

Tabla 8.13. Aforismos prescriptivos en el cambio de la Cultura Organizacional

Descripción
1. Capitalizar en momentos propicios; **2.** Combinar precaución con optimismo; **3.** Comprender la resistencia al cambio de cultura; **4.** Cambiar muchos elementos, pero mantener cierta continuidad; **5.** Reconocer la importancia de la implementación; **6.** Seleccionar, modificar y crear formas culturales apropiadas; **7.** Modificar las tácticas de socialización; y. **8.** Encontrar y cultivar un liderazgo innovador.

Fuente: Trice y Beyer (1993) con adaptación propia

Una *cultura organizacional alterada* es simplemente el primer paso, pero un paso esencial, en la remodelación de las organizaciones para que sean más flexibles, receptivos y orientados hacia el cliente.

CAPÍTULO 9. MOVIMIENTOS DE REFORMA A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta sección es introductoria a las corrientes que se han manejado en los últimos diez años del siglo XX y que dan indicios de continuación en los primeros años del siglo XXI, basados principalmente en el comportamiento de las empresas estadounidenses. Los *movimientos de reforma* que están representados aquí comparten un tema común: la centralidad de la cultura organizacional. Las culturas organizacionales que reflejan los valores de grandeza, jerarquía, rigidez y reglas son remitidos a reemplazarse por culturas en las que se valoran las relaciones horizontales, la flexibilidad, la capacidad de respuesta, el empoderamiento individual y grupal y el servicio al cliente.

9.1. En qué consiste

Estos movimientos de reforma de la cultura organizacional comparten dos características:

1. Sus orígenes en la comprensión de que las compañías estadounidenses perdieron su competitividad en las últimas tres décadas del siglo XX, y

2. Su compromiso de aumentar la efectividad organizacional, la competitividad, la flexibilidad y capacidad de respuesta al cambiar las culturas organizacionales.

Las culturas de *comando y control* tuvieron que ser reemplazadas por culturas que alentaban y apoyaban el uso generalizado de la subcontratación en red, la participación de los empleados y los enfoques de empoderamiento, tanto para individuos como para equipos de trabajo. El reconocimiento de que la industria estadounidense estaba perdiendo, o que ya había perdido su competitividad (y el temor que acompañó al efecto) comenzó a fines de la década de 1970 cuando lal globalización se hizo realidad. Donde antes, las firmas de los Estados Unidos compitieron principalmente entre sí, ahora se vieron obligadas a competir en mercados globales contra competidores altamente posicionados. El mercado competitivo se había convertido en un campo de juego económico mundial en el que todos los involucrados no estaban sujetos a las mismas reglas. Sin embargo, igual de preocupante fue la creciente evidencia de que estaba disminuyendo.

La disminución de la productividad en los Estados Unidos coincidió con notables aumentos de productividad en muchas naciones industrializadas, particularmente en Asia, pero también en varios países europeos. Una evidencia abrumadora apuntó a la pérdida de la posición de los Estados Unidos en el mercado mundial. A fines de la década de 1980, 53 de las 100 empresas más importantes del mundo eran japonesas. Japón se habían convertido en la nación acreedora más grande del mundo, mientras que los Estados Unidos eran la nación deudora más grande. **Lindsay, et al. (1989)** afirmaron:

"…la tasa de crecimiento en la productividad de EE. UU. De 1973 a 1986 se ubicó en el último lugar entre los países desarrollados, con un crecimiento de apenas 0.49 en el producto interno bruto por empleado. En el mismo período de tiempo, el crecimiento de Japón se incrementó seis veces más… ".

La disminución en la posición competitiva de los Estados Unidos se debió a un fracaso absoluto en el aumento de la productividad, así como a una disminución relativa aún mayor en comparación con otras naciones industrializadas (**Ingle, 1987**). Los Estados Unidos se enfrentaron a una crisis de competitividad y el público en general se ha dado cuenta que de no revertir la tendencia actual, podría resultar un nivel de vida más bajo para ellos mismos (***American Productivity &. Quality Center*, 1988**). Ver **Tabla 9.1.**

Tabla 9.1. Movimientos relevantes de la reforma organizacional

Movimiento	Autores
Medición de la Productividad / Cuadro de Mando Integral *(Productivity Measurement / Balanced Scorecard)*	Berman, 1998; Cohen & Eimicke, 1998; Eccles, 1991; Kaplan &. Norton, 1992, 1993, 1996
Reinvento de Gobierno (*Reinventing Government*)	Barzelay, 1992; Core, 1993; Osborne & Gaebler, 1992
Reingeniería de Procesos (*Reengineering, Process Reengineering, or Business Reengineering*)	Hammer & Champy, 1993

Fuente: Recopilación y adaptación propia

Prácticamente todos estos movimientos de reforma buscan aumentar la productividad, la flexibilidad, la capacidad de respuesta y el servicio al cliente mediante la remodelación de las culturas organizacional. La mayoría, pero no todos, abogan por el empoderamiento de empleados individuales y grupos de trabajo o individuos y empresas contratados. Los empleados capacitados y los equipos de trabajo tienen autonomía y discreción para tomar decisiones. Los equipos de trabajo coordinan tareas y disciplinan a sus propios miembros.

9.2. Contribuciones

Políticas, procedimientos y niveles de jerarquía son eliminados. La responsabilidad de los jefes se sustituye por la responsabilidad de los clientes. Los sistemas de información basados en datos proporcionan la información necesaria para coordinar y corregir acciones en tiempo realLos niveles de los gerentes y supervisores intermedios se eliminan porque no son necesarios, no agregan valor, cuestan demasiado y obstaculizan a los trabajadores empoderados. Ver **Tabla 9.2.**

Tabla 9.2. Principales expositores

Descripción
Teoría de la administración de la calidad; • **William Edwards Deming (1900-1993)** • **Joseph Moses Juran (1904-2008)** Teoría de la búsqueda de la excelencia: • **William G. Bill Ouchi (1943).** Teoría de las organizaciones que aprenden: • **James G. March (1928-2018) y Johan P. Olsen (1939-)** • **Peter Senge (1947-)** • **Chris Argyris (1923-2013)** Teoría reinvención del gobierno: • **David Osborne (1951-) y Ted Gaebler (1941-).** Teoría de la reingeniería: • **Michael Hammer (1948-2008) y James Champy (1942-).**

Fuente: recopilación y adaptación propia

9.3. Administración de la Calidad Total (*Total* Quality *Management*)

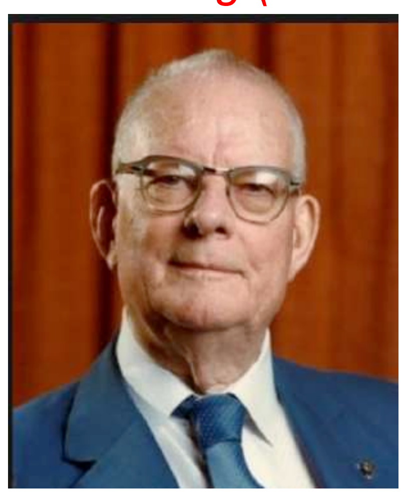
En 1991, la Oficina de Contabilidad del Gobierno de los Estados Unidos (**USGAC.***United States Government Accounting Office*) definió la *administración de la calidad* como:

"…una filosofía de liderazgo que exige una búsqueda incesante de la calidad y la mejora continua en todos los aspectos de las operaciones: producto, servicio, procesos y comunicaciones. Los principales componentes de la administración de la calidad son el liderazgo, la orientación al cliente, la mejora continua, el empoderamiento de los empleados y la administración de actividades…"

Sin embargo, el representante base es **William Edwards Deming** (1900-1993)

9.3.1. William Edwards Deming (1900-1993)





William Edwards Deming fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial. Su obra principal es ***Out of the Crisis*** **(1986)**. Las ideas de **Deming** se recogen en los ***Catorce Puntos y Siete Enfermedades mortales de la Gerencia***, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado

inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad. Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse. Las variaciones asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias.

Los ***14 principios de Deming*** fueron la base para la modificación de la industria americana. La adopción y actuación sobre los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. Sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas compañías como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación. Los principios se presentaron por primera vez en su libro ***Out of the Crisis*** (1986), siendo:

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planificación de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo del supervisor debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente

9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

Los *14 puntos de Deming* suponen una transformación en las organizaciones, sin embargo, junto con esta transformación aparecen las llamadas *7 enfermedades mortales de la gerencia* que se oponen al cambio. Existen enfermedades y obstáculos, la diferencia entre ambos se debe a la dificultad de erradicación, y la gravedad del daño infringido.

1. *Falta de constancia en los propósitos.* Las empresas se suelen centrar en los dividendos trimestrales en lugar de la mejora continua de los procesos, productos y servicios.
2. *Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos.* Cuando se centran en los beneficios a corto plazo se lleva al fracaso de la constancia en el logro del propósito y crecimiento a largo plazo.
3. *Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados.* La evaluación del comportamiento a través de la calificación por méritos está centrada en el producto final y no sobre el liderazgo para ayudar a la gente. Se destruye el trabajo en equipo y aumenta la rivalidad.
4. *Movilidad de los ejecutivos.* El cambio de la dirección hacia otras compañías hace que los directivos no se comprometan con la calidad y productividad. Esta movilidad lleva a crear una mala supervisión y gestión.
5. *Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles*. Compañías que se centran únicamente en las cifras o datos numéricos, dejando de lado otros aspectos importantes a tener en cuenta.
6. *Costos médicos excesivos.* Costes adicionales que ha de enfrentar las compañías por aspectos relacionados con la salud y atención, como los días de baja. El

incremento de enfermedades y accidentes pueden desembocar en mayores gastos para las organizaciones.

7. *Costo excesivo de garantías.* Costes excesivos de responsabilidad, hinchados por los abogados que trabajan por minuta.

Además de estas enfermedades, encontramos una *categoría menor* de obstáculos que incluye:

1. Descuidar la planificación a largo plazo. Buscar resultados inmediatos, es decir, considerar que la mejora de la calidad y la productividad se logra instantáneamente por medio de un acto de fe.
2. Confiar solamente en la tecnología para resolver problemas. La suposición de que resolviendo los problemas, la automatización y nueva maquinaria, transformará la industria.
3. Buscar ejemplos que seguir en lugar de desarrollar soluciones. La mejora de la calidad se puede trasladar a diferentes problemas y circunstancias, sin embargo ningún ejemplo con buenos o malos resultados en relación con la calidad y productividad podrá asegurar el éxito en su compañía.
4. Excusas tal como «nuestros problemas son diferentes». La dirección de la empresa se excusa indicando que sus propios problemas son diferentes a los de otras compañías.
5. Una escuela obsoleta que creía que la habilidad de gestión se puede enseñar en la clase.6 Considerar que los estudiantes que recién salen de escuelas empresariales están preparados para ocupar puestos de responsabilidad, que pueden ser ya gestores de una organización.
6. Confianza en el departamento de control de calidad en lugar de en los gestores, supervisores, gerentes de compras y trabajadores. Considerar que el departamento de control de calidad es quién debe hacerse cargo de todos los problemas de la calidad sin tener en cuenta la importancia que supone la participación de los directores, supervisores, jefes de compra y trabajadores.
7. Culpar a los trabajadores que solamente son responsables del 15 % de los errores, mientras el sistema deseado por los gerentes es responsable del 85 % de las consecuencias indeseadas. Creer que no existirían problemas en la producción si los trabajadores únicamente se centraran en hacer su trabajo de la manera en que se les especificó que debían hacerla.
8. Confiar en la inspección de calidad en lugar de mejorar la calidad del producto. Centrarse únicamente en la mejora de los procesos e inspección de la calidad en lugar de mejorar también constantemente el diseño y calidad de los productos.

El *premio Deming* es el más prestigioso premio que una empresa japonesa puede obtener. Se entrega, una vez al año, a la empresa que haya realizado el mayor avance en calidad, sobre la base de estándares tan exigentes que sobrepasan ampliamente el ISO 9000 o cualquier otro estándar en este. Ver **Tabla 9.3**

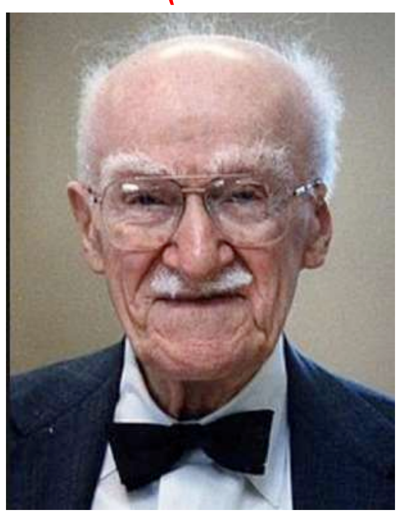
Tabla 9.3. Principales obras de Deming

Descripción
• 1931. *Students' attitudes, a report of the Syracuse University reaction study*, With Floyd Henry Allport and margaret Babcock Jenness. • 1938. *Social Psychology,* co-authored with Abigail Ayckbourn & Richard L. Schanck • 1951. *Productivity, supervision, and morale among railroad workers*, by Daniel Katz [and others] • 1953. *Research methods in the behavioral sciences,* edited by Leon Festinger and Daniel Katz. • 1964. *Political parties in Norway; a community study.* by Henry Valen and Daniel Katz. • 1966. *The Social Psychology of Organizations*. Co-authored with Robert L. Kahn • 1966. *Motivation and aspiration* in the Negro college. With Patricia Gurin • 1975. *Bureaucratic encounters : a pilot study in the evaluation of government services.* Daniel Katz et al. Most cited articles, a selection: • 1933. *Racial stereotypes of one hundred college students.* With K. Braly. In: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1933 • 1935. *Racial prejudice and racial stereotypes*. With K.W. Braly. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 1935 • 1959. *A preliminary statement to a theory of attitude structure and change*. With E. Stotland. In: Psychology: A study of a science, 1959 • 1960. *The functional approach to the study of attitudes.* In: Public opinion quarterly, 196 • 1964. *The motivational basis of organizational behavior*. In: Behavioral science, 1964

Fuente: obra de Edward Deming con recopilación y adaptación propia



9.3.2. Joseph Moses Juran (1904-2008)



Joseph Moses Juran fue un consultor de gestión del siglo XX que es principalmente recordado como un experto de la calidad y la gestión de la calidad y la escritura de varios libros influyentes sobre esos temas. **Juran** descubrió en 1941 la obra de **Vilfredo Pareto** y fue entonces cuando amplió la aplicación del llamado principio de Pareto a cuestiones de calidad (por ejemplo, *el 80% de un problema es producido por el 20% de las causas*). Esto también se conoce como *los pocos vitales y muchos triviales*. **Juran** en los últimos años ha preferido *los pocos vitales y los muchos útiles* para indicar que el 80% restante de las causas no deben ser totalmente ignoradas. Cuando él comenzó su carrera en la década de 1920 el principal foco en la gestión de la calidad era la calidad final, o productos acabados. Los instrumentos utilizados eran de la Campana de la aceptación del sistema de muestreo, planes de inspección, y las gráficas de control. Las ideas de **Frederick Winslow Taylor** dominaban.

Juran es ampliamente acreditado por la adición de la dimensión humana de la gestión de la calidad. Él impulsó la educación y la formación de directivos. Para **Juran,** las relaciones humanas son los problemas para aislar. La resistencia al cambio, en sus términos, la resistencia cultural la causa fundamental de las cuestiones de calidad. Él escribió ***Avance de Gestión***, que fue publicado en 1964, destacando la cuestión.

La visión ampliada de **Juran** de la gestión de la calidad y fuera de los muros de la fábrica se extienden también a los que no son procesos de fabricación, especialmente los que podrían ser considerados como servicios relacionados. Por ejemplo, en una entrevista publicada en 1997, observó:

"Las cuestiones clave que enfrentan los administradores de las ventas no son diferentes que los que se enfrentan los administradores en otras disciplinas. Algunos jefes de ventas dicen que se enfrentan a problemas como, por ejemplo: nos lleva demasiado tiempo ... tenemos que reducir la tasa de error, mientras paralelamente quieren saber, ¿Cómo nos perciben los clientes? Estas cuestiones no son diferentes de los que se enfrentan los gestores que tratan de mejorar en otros campos. La aplicación sistemática de métodos de mejora, son idénticos. ... No debería haber ninguna razón nuestros familiares los principios de calidad e ingeniería de procesos que no funcionen en el proceso de venta."

También desarrolló la ***trilogía de Juran***, un enfoque de la gestión que se compone de tres procesos de gestión: la planificación, Control de calidad y la mejora de la calidad.

Juran propuso *10 medidas* para la mejora de la calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar
2. Establezca metas para la mejora
3. Crear planes para alcanzar los objetivos
4. Proporcionar capacitación
5. Llevar a cabo proyectos para resolver problemas
6. Informe sobre el progreso
7. Dar un reconocimiento para el éxito
8. Comunicar los resultados
9. Llevar la cuenta
10. Mantener el impulso de mejora

Durante su visita a Japón (1966), se enteró del concepto japonés de **Círculo de Calidad** que evangelizó con entusiasmo en Occidente.. **Juran** también actuó como un casamentero entre EE.UU. y las compañías japonesas en busca de las introducciones a cada uno en el otro. ver **Tabla 9.4**

Tabla 9.4. Principales obras de Juran

Descripción
• 1951.Quality Control Handbook, New York, New York: McGraw-Hill, OCLC 1220529 • 1964.Managerial Breakthrough, New York, New York: McGraw-Hill,

- 1967. *Management of Quality Control.* New York, New York: Joseph M. Juran, OCLC 66818686
- 1970. *Quality Planning and Analysis.* New York, New York: McGraw-Hill, 1970
- 1980. *Upper Management and Quality.* New York, New York: Joseph M. Juran, 1980, OCLC 8103276
- 1988. *Juran on Planning for Quality.* New York, New York: The Free Press, 1988, OCLC 16468905
- 1951. *Directions for ASQC, Industrial Quality Control* . Buffalo, New York: Society of Quality Control Engineers. November
- 1954. *Universals in Management Planning and Control*. Management Review (New York, New York: American Management Association), November, 1954: 748–761
- 1956. Improving the Relationship between Staff and Line, Personnel (New York, New York: American Management Association), May
- 1967. *The QC Circle Phenomenon, Industrial Quality Control*. Buffalo, New York: Society of Quality Control Engineers., January, 196
- 1970. *Mobilizing for the 1970s.* Quality Progress. New York, New York: American Society for Quality Control. August,
- 1970. *Consumerism and Product Quality.* Quality Progress. New York, New York: American Society for Quality Control. July,
- 1975. *And One Makes Fifty*. Quality Progress. New York, New York: American Society for Quality Control. March.
- 1975. *The Non-Pareto Principle: Mea Culpa*. Quality Progress. New York, New York: American Society for Quality Control. May,
- 1976. *Khrushchev's Venture into Quality Improvement*. Quality Progress. New York, New York: American Society for Quality Control..January,
- 1978. *Japanese and Western Quality—a Contrast.* Quality Progress. New York, New York: American Society for Quality Control. December

Fuente: obra de Joseph M. Juran con recopilación y adaptación propia

9.4. William G. Bill Ouchi (1943-) Administración Japonesa



Los títulos de los dos libros más vendidos representativos a este movimiento reflejan los temores de la decadencia de la década de 1980 sobre la disminución de la competitividad y el desafío económico del Pacífico: ***Theory Z: How American Business Can Meet theJapanese Challenge*** **(Ouchi, 1981)** ***y The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*** **(Pascale y Athos, 1981).**

En 1980, **William Ouchi** dirigió su atención a una pregunta práctica clave: *¿podrían utilizarse los métodos de administración japoneses (como los presentaron **Deming y Juran**) en los Estados Unidos?* En ese momento, la mayoría de los académicos y empresarios estaban convencidos de que *no podían*. Las diferencias entre las culturas de Japón y los Estados Unidos eran demasiado grandes. El *objetivo de Ouchi se orientó en separar los principios culturalmente específicos de aquellos universalmente aplicables a las organizaciones económicas. Ouchi partió de la premisa de que las organizaciones son seres sociales.*

La obra: ***La Organización Z***, describe el estilos y la esencia de las empresas que lograron un alto nivel de coherencia en sus culturas organizacionales, esto es, *en el sentido de que las organizaciones Z son más parecidas a los clanes que a los mercados o las burocracias, fomentando el intercambio entre el trabajo y la vida social*.

Si bien, **Ouchi** reconoce las diferencias entre Estados Unidos y Japón, también sostiene que *las organizaciones sociales son incompatibles con la formalidad, la distancia, y el contractualismo. Proceden sin problemas solo con intimidad, sutileza y confianza.*

Ouchi se destacó por sus estudios sobre las diferencias entre las empresas japonesas y estadounidenses y los estilos de gestión. Su primer libro en 1981 resumió sus observaciones. ***Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*** y fue un éxito de ventas del New York Times durante más de cinco meses. Su segundo libro, ***The M Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*** puede recuperar la ventaja competitiva, examinó varias técnicas que implementan ese enfoque.

Ouchi también ideó sus tres enfoques para controlar la administración de una organización:

- *Control de mercado*
- *Control burocrático*
- *Control de clan*

En los últimos años, **Ouchi** ha centrado su atención en los desafíos planteados para las escuelas locales por un estilo de gestión de arriba hacia abajo en la oficina central. Publicó un resumen en 2003 en ***Making Schools Work***. Presidió un panel de reforma educativa para el gobernador Arnold Schwarzenegger de California, y algunas de sus propuestas están siendo consideradas actualmente. En la década de 1990, se desempeñó como asesor y jefe de personal del ex alcalde de Los Ángeles Richard Riordan.

En 2009, se publicó su libro, ***The Secret of TSL: The Revolutionary Discovery That Raises School Performance***, que explora el potencial revolucionario de reducir la carga total de estudiantes, el número de estudiantes con los que un maestro interactúa diariamente a lo largo de un curso. La premisa de **Ouchi** tiene el potencial de cambiar los sistemas escolares en todo el país ya que los directores locales controlan más de sus propios presupuestos para tomar decisiones creativas de contratación dirigidas a reducir a ochenta el número total de estudiantes con los que cada maestro interactúa en un día determinado. Ver **Tabla 9.5**

Tabla 9.5. Obras relevantes de Ouchi

Descripción
• 1977. *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control.* Administrative Science Quarterly, 22(1): 95-113. • 1978. *The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy.* Academy of Management Journal, 21: 173-192. • 1979. *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.* Management Science, 25(9): 833-848. • 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley. ISBN 0-201-05524-4. • 1983. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. With Wilkins, A. L. Administrative Science Quarterly, 28 (3): 468-481. • 1985. Organizational Culture. With Wilkins, A. L. Annual Review of Sociology, 11: 457-483. • 1998. *The M-form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*. Addison-Wesley. ISBN 0-201-05533-3. • 2003. *Making Schools Work: A Revolutionary Plan To Get Your Children the education They Need*. Simon and Schuster. ISBN 0-7432-4630-6. • 2009. *The Secret of TSL: The Revolutionary Discovery That Raises School Performance*. Simon and Schuster. ISBN 978-1-4391-2158-0.

Fuente: obra de William G. Ouchi con recopilación y adaptación propia

9.5. Thomas J. Peters (1942-) y Robert H. Waterman Jr. (1936-)





Al igual que **William Ouchi, Thomas J. (*"Tom"*) Peters y Robert H. Waterman** fueron impulsados por las espadas gemelas de la disminución de la productividad corporativa estadounidense y el aumento de la excelencia general de las empresas, productos, servicios y calidad japoneses.

Tom Peters y Bob Waterman (1982), en su obra: ***In Search of Excellence: Lessons from America`s Best-Run Companies*** refleja su preocupación por la competencia de Japón, pero también su optimismo de que Estados Unidos podría competir con las corporaciones japonesas.

Mientras **Deming** construyó su movimiento de calidad en catorce puntos de gestión, los fundamentos del movimiento de **Peters y Waterman** son *ocho atributos de excelencia de la administración*:

1. *Orientación a la acción*
2. *Ubicarse cerca del cliente*
3. *Productividad desde las personas*
4. *Generar productividad a través de las personas*
5. *Orientación a valores*
6. *Fidelidad al negocio central, y*
7. *Estructura simple, staff reducido*

Peters y Waterman (1982) exponen en uno de sus capítulos titulado: ***Simultaneous Loose-Tight Properties*,** un resumen de los otros siete, describiendo:

"…es en esencia la coexistencia de una dirección central firme y la máxima autonomía individual. . . . Por un lado, las organizaciones que viven de acuerdo con el principio de flexibilidad se controlan de manera rígida, pero al mismo tiempo permiten (de hecho, insisten en) la autonomía, el espíritu empresarial y la innovación .... ".

El mensaje a los gerentes (de **Tom Peters**, en particular) siguió siendo una fuerza poderosa a lo largo de la década de 1990. Ver **Tabla 9.6**

Tabla 9.6. Obra principal de Tom Peters y Robert Waterman

Descripción
Tom Peters: • 1986. *Pasión por la excelencia : características diferenciales de las empresas líderes.* Con Austin, Nancy. (Traducción de: A passion for excellence). trad. Técnicos Editoriales Asociados. Barcelona: Folio. ISBN 84-7583-089-7. • 1987*. En busca de la excelencia : lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Con Waterman, Robert H.. Barcelona: Folio. ISBN 978-84-859-0288-0. • 1989. *Del caos a la excelencia : manual para una revolución en la dirección y administración de empresas* (Traducción de: Thriving on chaos). Barcelona: Ediciones Folio. ISBN 978-84-758-3155-8. • 1993. *Reinventando la excelencia : el management liberador* (Traducción de: Liberation management). trad. Alejandro Tiscornia y Luis F. Coco. Barcelona: Ediciones B. ISBN 84-406-4000-5. • 1995. *Nuevas organizaciones en tiempos de caos* (Traducción de: The Tom Peters seminar). Bilbao: Deusto. ISBN 84-234-1359-4. • 1998. *Revolución de la gestión y reinvención de la empresa : guía del instructor. trad.* Claudio Soriano Soriano. Madrid: Díaz de Santos. ISBN 84-7978-353-2. • 2000. *50 claves para gestionar un centro de servicios profesionales* (Traducción de: The professional service firm50). trad. Rafael Aparicio Aldazabal. Bilbao: Deusto. ISBN 978-84-234-1701-8. • 2000*. 50 claves para hacer de usted una marca (*Traducción de: The brand you50). trad. Rafael Aparicio Aldazabal. Bilbao: Deusto. ISBN 978-84-234-2828-1. • 2000. *El nuevo líder.* Bilbao: PMP. Con Peter Drucker. ISBN 84-930404-3-6 • 2002. *Reinventando el trabajo : las claves de la productividad* (Traducción de: Re-inventing work). trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-932527-2-7. • 2002. *La formación y la empresa del III milenio : lo estamos haciendo peligrosamente mal!* (Traducción de: Education and third millenium work). trad. José Miguel Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 978-84-932-5274-8.

- 2002. *El fracaso de lo ordinario : buscando la diferenciación* (Traducción de: The death knell of ordinary). trad. José Miguel Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 978-84-932-5277-9.
- 2002..*Ser y permanecer excepcional* (Traducción de: Creating the Hsde/Hight standard deviation enterprise). trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-932527-5-1.
- 2002. *El talento : cómo identificarlo y mantenerlo* (Traducción de: Talent por José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-932527-3-5.
- 2002. Triunfar sin que tu jefe te estorbe : planifica tu carrera profesional (Traducción de: Boss-free implementation of STM/stuff that matters!). trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-9325-271-9.
- 2002. *La victoria (total) de la empresa de servicios profesionales* (Traducción de: The PSF unbound). trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-932527-6-X.
- 2002. *Obsesión por el diseño.* (Traducción de: Design mindfulness)». trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-932221-6-X.
- 2002. *La inevitable revolución de Internet : estamos en el mundo web* (Traducción de: Web world 2002). trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus.
- 2002. *El meollo del branding* (Traducción de: The heart of branding). trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-932221-8-6.
- 2002. *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial* (Traducción de: Women roar). trad. José María Parra. Madrid: Nowtilus. ISBN 84-932221-9-4.
- 2004. *Re-imagina.* Madrid: Pearson Educación. ISBN 978-84-205-4219-5.
- 2005. *Diseño.* Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-84-205-4643-8.
- 2005. *Tendencias.* Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-84-205-4645-2.
- 2005. *Liderazgo*. Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-84-205-4642-1.
- 2005. *Talento.* Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-84-205-4644-5
- 2005. *Gestionar con imaginación.* trad. María Belmonte Barrenechea. Barcelona: Deusto. ISBN 978-84-234-2382-8.
- 2007. *210 ideas para ascender y sobresalir : en busca del boom* (Traducción de: The pursuit of wow!). Bilbao: Deusto. ISBN 978-84-234-1999-9.
- 2010*. Las pequeñas grandes cosas : 163 trucos para conseguir la excelencia* (Título original: The little big things). trad. Cristina Talavera Amézaga. Barcelona: Deusto. ISBN 978-84-234-2789-5.

Robert H.Watermann Jr.

- 1963. *The Commercial Application of Missile.* Space Technology
- 1980. *Structure is not organization.* Business Horizons, 23(3), 14-26.
- 1980. *The 7-S framework.* Chapter, 6, 309-314.
- 1982. *In search of excellence: Lessons from American best-run companies.* Harper & Row.
- 1982. *The seven elements of strategic fit.* Journal of Business Strategy, 2(3), 69-73.
- 1988. *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge.* Bantam Books

- 1990. *Adhocracy: The power to change.* WW Norton & Company.
- 1994. *What America does right: Learning from companies that put people first.* WW Norton & Company.
- 1994. *Toward a Career-Resilient Workforce.* Harvard Business Review, 72(4), 87-95.

Fuente: obra de Tom Peters y Robert H. Waterman Jr. con recopilación y adaptación propia

9.6. Las organizaciones que aprenden.

En línea con las obras de Weick así como de **March y Olsen** se encuentran quienes son defensores del acoplamiento flexible (*loose-coupled*) de las organizaciones y que basan su recomendación, desde el punto de vista de las organizaciones que aprenden. En el libro **de March y Olsen (1976)**: ***Ambiguity and Choice in Organizations***, se cuestiona críticamente las condiciones previas de un ciclo de aprendizaje completo entre la organización y su entorno externo. Creen que el entorno está estructurado de una manera tan compleja que es difícil comparar las experiencias de ayer con las situaciones que enfrentamos hoy y en el futuro. Se dice que los procesos de toma de decisiones dependen más del contexto y de quién está involucrado.

Por ejemplo, considere una universidad como una organización con un alto grado de complejidad de aprendizaje. La organización es una colección de acoplamientos sueltos entre individuos, institutos, gerencia y partes interesadas externas, que están en proceso de aprendizaje. Por lo tanto, es difícil crear un proceso lineal de aprendizaje transparente. Los acoplamientos en forma de principios para el aprendizaje flexible y la publicación internacional son ejemplos de dependencia e identidad común para los empleados de la organización. Hoy en día, el aprendizaje ya no está vinculado a los resultados; más bien, se incluye en los procesos y rutinas organizacionales, que son creados por los empleados de la organización y sus interpretaciones. **March y Olsen (1976)** otorgan la mayor importancia al papel del individuo en su comprensión del proceso de aprendizaje. Las organizaciones se perciben como anarquías colectivas en las que el comportamiento racional de los individuos choca y se mezcla en los procesos organizativos. Las relaciones carecen de claridad, y esto contribuye a crear un proceso de aprendizaje incompleto. Esto es causado por ej. los acoplamientos sueltos, mediante los cuales el aprendizaje ya no se puede verificar ni controlar debido a la estructura compleja.

9.6.1. James G. March (1928-2018) y Johan P. Olsen (1939-)




James G. March fue un reconocido experto en teoría de la organización por su investigación sobre las organizaciones y la toma de decisiones dentro de ellas. Su pensamiento combina teorías de la psicología y la gestión de recursos humanos. Colaboró con **Herbert Simon** en diversos estudios sobre teoría de las organizaciones. También es reconocido por su trabajo inicial sobre el comportamiento en la empresa, junto a **Richard Cyer**t. En 1972, **March** creó junto a **Olsen y Cohen** una nueva tesis sobre la toma de decisiones en las organizaciones conocida como el modelo cubo de basura. En sus últimos trabajos se concentra sobre el gobierno de la empresa.

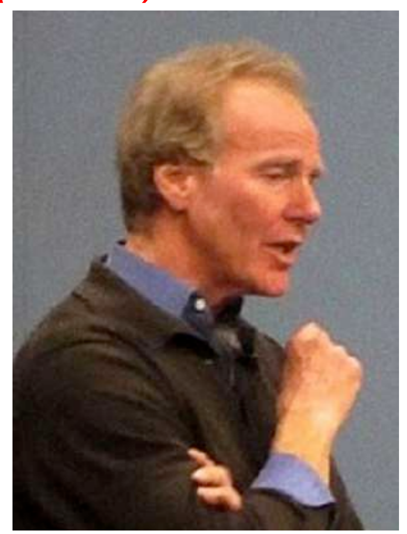
Johan Olsen es un científico político noruego y profesor emérito de Ciencias Políticas en la Universidad de Bergen, conocido por su trabajo sobre el nuevo institucionalismo. Ver **Tabla 9.6**.

Tabla 9.6. Obra principal de March y Olsen

Descripción
Obras de March: • 1955. An introduction to the theory and measurement of influence • 1980. Autonomy As a Factor in Group Organization. • 1980. Ambiguity and Choice in Organizations. • 1988. Decisions and Organizations • 1989. Rediscovering Institutions • 1994. A Primer on Decision Making • 1995. Democratic Governance • 1998. The Pursuit of Organizational Intelligence • 2005. Leadership. **Obras de Olsen:** • 1976. Con James G. March (eds.). Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen Universitetsforlaget, • 1995. Con March, James G., Democratic Governance. New York: The Free Press, • 1993. Con Brunsson, Nils. The reforming organization. London & New York : Routledge • 1989. Con March, James G. . Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. New York: The Free Press • 1972.Con Michael D. Cohen, and James G. March. A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly (I).1-25 • 1983. Con March, James G. The new institutionalism: organizational factors in political life. American political science review 78.03).734-749.

Fuente: obra de March y Olsen con recopilación y adaptación propia

9.6.2. Peter Senge (1947-)



Los pensamientos de **March y Olsen (1976)** pueden extenderse para incluir el concepto de *"organizaciones que aprenden"*. El individuo todavía es el punto de partida, pero **Chris Argyris (1982)** y **Peter Senge (1990a; 1990b)** aclaran el acoplamiento al nivel organizativo, con:

- La adaptación debe suceder tan rápidamente que el desarrollo tradicional y planificado no es lo suficientemente rápido.
- Toda la organización debe contribuir al desarrollo de nuevos productos, estructuras y procesos
- La empresa debe estar estructurada y gestionada de manera que permita a los empleados constantemente proponer nuevas ideas basadas en el entorno, que d´eban ser rápidamente recopiladas, analizadas e implementadas.
- Una organización que aprende es capaz de realizarlo.

Peter Senge se graduó en ingeniería de la Universidad de Stanford. Hizo una maestría en Social Systems Modeling en MIT. Posteriormente completó su doctorado en *management*. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. En 1990 escribe el libro ***The Fifth Discipline*** donde desarrolla la noción de organización como un sistema (desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas), en el cual expone un dramático cambio de mentalidad profesional.

El libro de **Peter Senge (1990a**): ***The Fifth Discipline,*** ha rivalizado con ***In Search of Excellence*** **de Peters y Waterman (1982)** en influencia con profesionales de la

administración y académicos por igual. Para **Senge**, el cambio es trabajo en equipo y el aprendizaje es cambio, para las personas y las organizaciones. Por lo tanto, es posible que las organizaciones aprendan a cambiar porque *"en el fondo, todos somos aprendices"*. El propósito de **Senge** (1990) en ***The Fifth Discipline*** es:

"… *destruir la ilusión de que el mundo está creado de fuerzas separadas y no relacionadas. Cuando abandonamos esta ilusión, podemos construir organizaciones de aprendizaje, organizaciones donde las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde las personas aprenden continuamente a aprender juntas…".*

Para hacerlo, los gerentes deben aprender a detectar *siete discapacidades de aprendizaje* organizacionales y cómo usar *cinco disciplinas* como antídotos para ellas. En el capítulo ***A Shift of Mind,*** **Senge** decubre y propone *cinco nuevas tecnologías de componentes* convergiendo gradualmente y que en conjunto permitirán el surgimiento de *organizaciones de aprendizaje.* Él etiqueta estas tecnologías componentes las *cinco disciplinas,* que son:

1. *El pensamiento sistémico;*
2. *Dominio personal;*
3. *Modelos mentales;*
4. *Visión compartida, y*
5. *Aprendizaje en equipo*

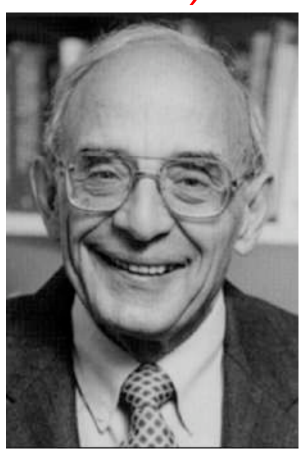
Una verdadera organización que aprende emplea las cinco disciplinas en una búsqueda interminable para ampliar su capacidad de crear su futuro. El *pensamiento sistémico* es la quinta disciplina: la disciplina integradora que fusiona a los demás en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Las organizaciones que aprenden son aquellas que pueden superar el mero aprendizaje de supervivencia para participar en el *aprendizaje generativo*: *aprendizaje que mejora nuestra capacidad de crear.* **Ver Tabla 9.7**

Tabla 9.7. Obra principal de Senge

Descripción
• 1990. The Fifth Discipline • 1994. The Fieldbook • 1999. The Dance of Change • 2000. Schools That Learn • 2008. The Necessary Revolution • 2008. The Necessary Solution

Fuente: obra Peter Senge con recopilación y adaptación propia

9.6.3. Chris Argyris (1923-2013)



Chris Argyris fue un teórico empresarial estadounidense, profesor emérito en la Escuela de Negocios de Harvard. **Argyris** está al lado de **Richard Beckhard, Edgar Schein y Warren Bennis,** conocido como cofundador del desarrollo de la organización, y conocido por el trabajo fundamental de las organizaciones que aprenden. La investigación inicial de **Argyris** exploró el impacto de las *estructuras organizacionales formales, los sistemas de control y la gestión en los individuos y cómo respondieron y se adaptaron a ellos.* Esta investigación dio lugar a los libros ***Personality and Organization (*1957)** e ***Integrating the Individual and the Organization* (1964)**. Luego cambió su enfoque hacia el *cambio organizacional*, en particular, explorando el comportamiento de los ejecutivos senior en las organizaciones (ver ***Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*** **(1962)**; ***Organization and Innovation*** **(1965)** De allí pasó a una investigación sobre el papel del científico social como investigador y actor (***Intervention Theory and Method*** **(1970)**; ***Inner Contradictions of Rigorous Research*** **(1980) y *Action Science*** **(1985)**) con **Robert Putnam y Diana McLain Smith**).

Su cuarta área principal de investigación y teorización, en gran parte realizada con **Donald Schön**, fue el aprendizaje individual, organizacional y la medida en que el razonamiento humano, no solo el comportamiento, puede convertirse en la base para el diagnóstico y la acción: ***Theory in Practice*** **(1974)**; ***Organizational Learning*** **(1978)**; ***Organizational Learning II (1996)*** todos con ***Donald Schön***). También ha desarrollado este pensamiento en ***Overcoming Organizational Defenses*** **(1990)** y ***Knowledge for Action*** **(1993)**.

El trabajo colaborativo de **Argyris** con **Robert W. Putnam**, y **Diana McLain Smith** aboga por un enfoque de la investigación que se centra en *generar conocimiento que sea útil para resolver problemas prácticos*. Otros conceptos clave desarrollados por **Argyris** son el *ladder of interference (escalera de inferencia*), *el doble-loop learning (aprendizaje de doble ciclo)* (***Argyris y Schön 1974****), la teoría de la acción / teoría adoptada / teoría en uso, alto diálogo de alta defensa / consulta y conocimiento práctico y el estudio de la personalidad adulta.*

El concepto de **Argyris (1985)** en su obra ***Action Science*,** comienza con el estudio de cómo los seres humanos diseñan sus acciones en situaciones difíciles sosteniendo que una organización y sus empleados pueden **aprender a aprender.** La organización puede establecer sistemas que aseguren la evaluación de la sostenibilidad del supuesto que controla la organización. Las acciones humanas están diseñadas para lograr las consecuencias previstas y se rigen por un conjunto de variables de entorno. La forma en que se tratan esas variables gobernantes en el diseño de acciones son las diferencias clave entre el aprendizaje de:

- *Bucle único* (*single-loop learning*). La organización aprende de las consecuencias de acciones anteriores y asegura que no se vuelvan a cometer los mismos errores. A menudo se compara con un termostato, que puede regular el calor de acuerdo con una cierta temperatura en la habitación, y
- *Doble bucle (Double loop-learning).* En este proceso, el sistema es inteligente y considera qué funciona y qué no. Todas las partes de la organización piensan independientemente basándose en el supuesto de que todos los empleados son diferentes y tienen diferentes interpretaciones de una situación dada. Estas diferentes interpretaciones pueden ayudar a la organización a avanzar en una nueva dirección.

Cuando las acciones están diseñadas para lograr las consecuencias previstas y para suprimir el conflicto sobre las variables que gobiernan, *generalmente se produce un ciclo de aprendizaje de un solo ciclo.*

Por otro lado, cuando se toman acciones, no solo para lograr las consecuencias deseadas, sino también para investigar abiertamente sobre el conflicto y posiblemente transformar las variables gobernantes, *generalmente se producen ciclos de aprendizaje de bucle simple y de ciclo doble*. (**Argyris** aplica que los conceptos de aprendizaje de bucle único y de bucle doble no solo a las conductas personales sino también a las conductas organizacionales en sus modelos). Ver **Tabla 9.8, 9.9**

Tabla 9.8 Modelo 1 o de razonamiento defensivo

Variables de gobierno	Acciones estratégicas	Consecuencias para el mundo de la conducta	Consecuencias para el aprendizaje	Efectividad
Define metas y trata de alcanzarlas	Diseña y administra el ambiente de manera unilateral (sea persuasivo, apueste por objetivos más grandes)	Actor visto como defensivo, inconsistente, incongruente, competitivo, controlador, temeroso de ser vulnerable, manipulador, retener sentimientos, demasiado preocupado por sí mismo y por los demás o preocupado por los demás	Autocrítico	Efectividad decreciente
Maximiza la ganancia y minimiza la pérdida	Poseer y controlar la tarea (reclamar la propiedad de la tarea, ser el guardián de la definición y la ejecución de la tarea)	Relación interpersonal y grupal defensiva (dependencia del actor, poca aditividad, poca ayuda de los demás)	Aprendizaje de un solo bucle	NA
Minimiza la generación o expresión de sentimientos negativos	Se protege unilateralmente (habla con categorías inferidas acompañadas de poco o nada de comportamiento observable directamente; es ciego al impacto en los demás y la incongruencia entre la retórica y el comportamiento; reduce la incongruencia	Normas defensivas (desconfianza, falta de riesgo, conformidad, énfasis en la diplomacia, competencia centrada en el poder y rivalidad)	Pocas pruebas de teorías en público, muchas pruebas de teorías en privado.	NA

	mediante acciones defensivas como culpar, estereotipar, reprimir sentimientos, intelectualizar)			
Es racional	Protege unilateralmente a otros de ser heridos (retener información, crear reglas para censurar información y comportamiento, celebrar reuniones privadas)	Poca libertad de elección, compromiso interno o toma de riesgos.	NA	NA

Fuente: Argyris et al. (1985) con adaptación propia

Tabla 9.9. Modelo 2 o de razonamiento productivo

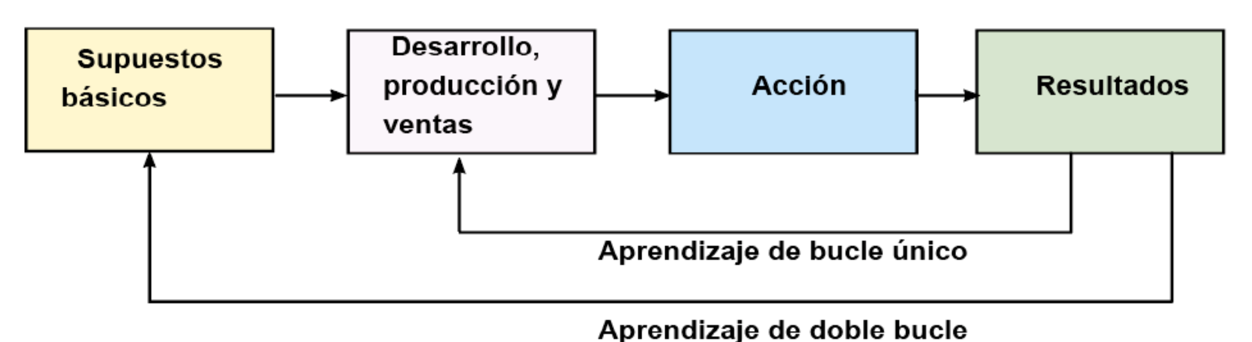
Variables de gobierno	Acciones estratégicas	Consecuencias para el mundo de la conducta	Consecuencias para el aprendizaje	Consecuencias para la calidad de vida	Efectividad
Valida información	Diseño de situaciones o entornos donde los participantes puedan experimentar una alta causa personal (éxito psicológico, confirmación, esencialidad)	Actor se aprecia como mínimamente defensivo (facilitador, colaborador, creador de opciones)	Procesos poco confiables	La calidad de vida será más positiva que negativa (alta autenticidad y alta libertad de elección)	NA
Selección libre e informada	Las tareas se controlan conjuntamente	Relaciones interpersonales mínimamente defensivas y dinámicas grupales.	Aprendizaje de doble bucle	La efectividad de la resolución de problemas y la toma de decisiones será excelente, especialmente para problemas difíciles	Aumenta la efectividad a largo plazo.
Compromiso interno con la elección y seguimiento constante de su implementación.	La protección del yo es una empresa conjunta y orientada hacia el crecimiento (hablar en categorías	Normas orientadas al aprendizaje (confianza, individualidad, confrontación abierta sobre temas difíciles)	Pruebas públicas de teorías.		NA

	directamente observables, tratar de reducir la ceguera ante la propia inconsistencia e incongruencia)				
NA	Protección bilateral de los demás.	NA	NA	NA	NA

Fuente: Argyris et al. (1985) con adaptación propia

La conexión entre un bucle (*single loop learning*) y doble bucle (“*double loop learning*”) se ilustra en la **Figura 9.1**.

Figura 9.1. Aprendizaje por bucle único y doble bucle



Fuente: Argyris (1982) con adaptación propia

Senge es que para que la persona se desarrolle, debe haber espacio para jugar con los pensamientos, incluidos los pensamientos que no están simplificados, y la administración debe crear este marco para la organización que aprende.

Senge defiende la importancia de la *tensión creativa* donde la visión de un futuro mejor se combina con una evaluación del estado actual, que describe la situación actual de manera creíble. Sin una visión para el futuro, no es posible crear la tensión creativa que es necesaria para formar un marco para la organización que aprende. La importancia de la visión como marco, para no ser subestimada y, por lo tanto, la visión debe cumplir con una serie de requisitos de calidad.

En resumen, para **Argyris y Senge,** la organización que aprende es una organización en la que los procesos de aprendizaje tienen lugar en todas las partes de

la misma. Para que esto sea posible, se deben cambiar las normas previas y se deben configurar nuevos sistemas. **Argyris y Senge** llaman a estos sistemas de aprendizaje de *bucle simple y doble*. Estos sistemas recopilan ideas y garantizan que se cuestionen los supuestos básicos dentro de las organizaciones.

Las organizaciones que aprenden imponen nuevas exigencias al gerente. **Senge** caracteriza estos roles como *diseñador, maestro y colaborador.* Se recomienda al gerente que:

- Diseñe a la organización para que pueda manejar los cambios.
- Enseñe a los empleados cómo se ve la nueva organización y qué significa para cada empleado
- Sirva a los empleados con buenos consejos y orientación en lugar de administrarlos. **Ver Tabla 9.10**

Tabla 9.10 Obra principal de Argyris

Descripción
• 1957. *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual.* New York: Harper. OCLC 243920 • 1962. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness.* Homewood, Ill.: Dorsey Press. OCLC 254242 • 1964. *Integrating the Individual and the Organization.* New York: Wiley. ISBN 0-471-03315-4 • 1965. *Organization and Innovation.* Homewood, Ill.: R.D. Irwin. OCLC 228981 • 1970. *Intervention Theory and Method: a Behavioral Science View*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. ISBN 0-201-00342-2 • 1971. *Management and Organizational Development: the Path from XA to YB*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-002219-4 • 1972. *The Applicability of Organizational Sociology.* Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 0-521-08448-2 • 1974.Argyris, Chris; Schön, Donald. Theory in Practice. *Increasing professional effectiveness.* San Francisco, CA: Jossey-Bass. • 1974. *Behind the Front Page: Organizational Self-Renewal in a Metropolitan Newspaper*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-87589-223-X • 1974. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* Con C., Schön, D.A. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-87589-230-2

- 1976. *Increasing Leadership Effectiveness.* New York: Wiley. ISBN 0-471-01668-3
- 1978. *Regulating Business: the Search for an Optimum.* San Francisco: Institute for Contemporary Studies. ISBN 0-917616-27-8
- 1978. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective.* With Schön, D.A.1978. Reading, Mass.: Addison-Wesley. ISBN 0-201-00174-8
- 1980. *Inner Contradictions of Rigorous Research*. New York: Academic Press. ISBN 0-12-060150-8
- 1982. *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-87589-524-7
- 1985. *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention.* With Putnam, R., Smith D.M. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-87589-665-0
- 1985. Argyris, Chris; Putnam, Robert; Smith, Diana McLain. *Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention.* San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN 0-87589-665-0. Archived from the original on 2009-05-05.
- 1990*. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon. ISBN 0-205-12338-4
- 1993. *Knowledge for Action: a Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change.* San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 1-55542-519-4
- 1993. *On Organizational Learning.* Cambridge, Mass.: Blackwell. ISBN 1-55786-262-1
- 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice.* With on Schön, D.A., Reading, Mass.: Addison-Wesley. ISBN 0-201-62983-6
- 1999. Argyris, C. On *Organizational Learning,* 2nd ed. Malden, Mass.: Blackwell Business. ISBN 0-631-21308-2
- 2000. *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not.* Oxford and New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-513286-6
- 2004. *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge.* Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-926807-X

Fuente: obra de Chris Argyris con recopilación y adaptación propia

9.7. David Osborne (1951-) y Ted Gaebler (1941-)




Mientras que **Ouchi (1981), Peters y Waterman /1982)**, y **Senge (1990)** se enfocaron en la industria privada, **David Osborne y Ted Gaebler (1992)** eligieron estudiar a las organizaciones públicas, es decir, la administración pública. Esta se define como la implementación de la política gubernamental y también una disciplina académica que estudia esta implementación y prepara a los funcionarios públicos para que trabajen en el servicio público. Como un *campo de investigación con un alcance diverso* cuyo objetivo fundamental es *promover la gestión y las políticas para que el gobierno pueda funcionar*. Algunas de las diversas definiciones que se han ofrecido para el término son*:*

- *La gestión de programas públicos*;
- *La traducción de la política a la realidad que los ciudadanos ven todos los días*; y
- *El estudio de la decisión del gobierno* o *el análisis de las políticas en sí, los diversos insumos que las han producido y los insumos necesarios para producir políticas alternativas.*

La administración pública está *centralmente interesada en la organización de políticas y programas gubernamentales, así como en el comportamiento de los funcionarios (generalmente no electos) formalmente responsables de su conducta.* Muchos funcionarios públicos no elegidos pueden considerarse administradores públicos, incluidos los jefes de ciudad, condado, regionales, estatales y federales, tales como los directores de presupuesto municipal, los administradores de recursos humanos, los administradores municipales, los administradores de censos, los directores estatales de salud mental y secretarios del gabinete. Los administradores

públicos son servidores públicos que trabajan en departamentos y agencias públicas, en todos los niveles de gobierno.

Para **David Osborne y Ted Gaebler (1992),** su concepto era sencillo, los gobiernos que son grandes, lentos, demasiado centralizados y preocupados por las reglas y regulaciones no funcionan bien. Ellos proponen diseñar agencias públicas para proteger al público contra políticos y burócratas que ganan demasiado poder o abusan del dinero público:

"…al dificultar el robo del dinero del público, hicimos prácticamente imposible administrar el dinero del público… Al tratar de controlar virtualmente todo, nos obsesionamos tanto con dictar cómo se deberían hacer las cosas, regular el proceso, controlar los insumos, que ignoramos los resultados, los resultados …"

Osborne y Gaebler (1992) argumentaron persuasivamente por el surgimiento de un *gobierno empresarial* gobierno que puede y debe competir con empresas con fines de lucro, agencias sin fines de lucro y otras unidades de gobierno:

"…Debemos convertir las instituciones burocráticas en instituciones empresariales, listas para desechar iniciativas obsoletas, dispuestas a hacer más con menos, ansiosas por absorber nuevas ideas…"

Los *principios* de reinvención de **Osborne y Gaebler (1992),** son:

1. *Gobierno catalítico:* importancia a la dirección en lugar de la acción.
2. *Gobierno de la comunidad:* empoderar en lugar de servir
3. *Gobierno competitivo:* inyectar la competencia en la prestación de servicios
4. *Gobierno impulsado por la misión:* transformando las organizaciones impulsadas por reglas.
5. *Gobierno orientado a resultados*: resultados de financiamiento, no insumos.
6. *Gobierno impulsado por el cliente:* satisfacer las necesidades del cliente, no la burocracia
7. *Gobierno emprendedor*: ganar más que gastar.
8. *Gobierno anticipador:* prevención en lugar de cura.
9. *Gobierno descentralizado:* de la jerarquía a la participación y al trabajo en equipo.
10. *Gobierno orientado al mercado:* aprovechando el cambio a través del mercado.

El presidente **Bill Clinton** en funciones en 1992, asignó la tarea de *reinventar el gobierno* al vicepresidente **Al Gore**, quien rápidamente invitó a **Osborne y Gaebler** a ayudar a organizar la implementación de cambios masivos en el gobierno de los Estados Unidos.

El 7 de septiembre de 1993, el vicepresidente **Gore** y la ***National Performance Review*** publicaron un informe que tomó seis meses de estudio: ***From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less***, más conocido como ***The Gore Report on Reinventing Government*** sobre la reinvención del gobierno. Poco después, la iniciativa de *reinvención del gobierno* de **Gore** se conoció como la ***National Performance Review*** o **NPR.**

En sus primeros años, el **NPR** fue un movimiento de cambio cultural. Su objetivo fue mejorar la productividad, la calidad de los servicios y la satisfacción del *cliente*. Era fácil de ser especulativo sobre el potencial del **NPR** para crear un cambio. No se trajeron *grupos de trabajo* de ejecutivos de negocios para dirigir el esfuerzo, y los ejércitos habituales de consultores estaban notablemente ausentes. En cambio, la iniciativa **NPR** se basó en los empleados existentes para identificar problemas, plantear soluciones e implementar cambios. El **Informe Gore (1993)**, fue un esfuerzo temprano para explicar los propósitos y estrategias del **NPR**.

Los informes subsiguientes documentaron mejoras sorprendentes en muchas ramas del poder ejecutivo. Sin embargo, a medida que se acercaban las elecciones de **1994**, los republicanos criticaban enérgicamente a la administración **Clinton-Gore** por no reducir el tamaño del gobierno. El presidente de la Cámara, **Newt Gingrich**, fue especialmente elocuente al desafiar a los titulares de la Casa Blanca*. La tarea no era mejorar al gobierno, sino reducirlo***.** La administración Clinton-'Gore respondieron políticamente.

En 1994, uno de los objetivos anunciados por el **NPR** fue la reducción de la fuerza laboral del gobierno en 250,000 empleados. Los mismos empleados que estaban *resolviendo problemas* para el **NPR** aprendieron que sus trabajos bien podrían ser eliminados. Aunque **el NPR** continuó en el 2000, no fue el mismo movimiento que comenzó a operar en 1992-1993. Ver **Tabla 9.11**

Tabla 9.11. Obra relevante de Osborne y Gaebler

Descripción
Obras de Osborne: • 1990.*Laboratories of Democracy: New Breed of Governor Creates Models for National Growth, David Osborne.*Harvard Business School Press; 1990) ISBN 9780875842332 • 1993.*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector,* David Osborne & Ted Gaebler, (Plume; 1993) ISBN 9780452269422 • 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government*, David Osborne & Peter Plastrick, (Basic Books; 1997) ISBN 9780201626322 • 2000. *The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government*, David Osborne & Peter Plastrick, (Jossey-Bass; 2000) ISBN 978078794332 • 2004. *The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis,* David Osborne & Peter Hutchinson, (Basic Books; 2004) • 2017.*Reinventing America's Schools: Creating a 21st Century Education System*, David Osborne (Bloomsbury; September 2017) ISBN 978-1632869913 • 2017. The Coming, David Osborne, (Bloomsbury; 2017) ISBN 978-1632863850 **Obras de Gaebler:** • *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* • *Positive Outcomes: Raising the Bar on Government Reinvention*

Fuente: obra de Osborne y Gaebler con recopilación y adaptación propia.

9.8. Michael Hammer (1948-2008) y James Champy (1942-). Reingeniería





El *mensaje* de la reingeniería es que todas las grandes organizaciones deben emprender una reinvención radical de lo que hacen, cómo lo hacen y cómo están estructuradas. No hay espacio para mejoras incrementales, para pasos pequeños y cautelosos. Las organizaciones deben dejar de preguntar: *¿cómo podemos hacer las cosas más rápido? o ¿cómo podemos hacer nuestro trabajo actual al costo más bajo?"* La pregunta debe ser: *¿por qué hacemos lo que hacemos?*

Michael Hammer, fue ingeniero de formación, propuso una visión de la gestión empresarial orientada a los procesos conocido como uno de los fundadores de la teoría de la gestión de la reingeniería de procesos de negocios (**BPR.** *Business Process Reengineering*). Fue profesor en el Instituto de Tecnología de Massachusetts en el departamento de Ciencias de la Computación y profesor en la *MIT Sloan School of Management*. Los artículos escritos por Hammer se han publicado en publicaciones periódicas de negocios, como ***Harvard Business Review y The Economist***.

La revista ***TIME*** lo nombró como uno de los 25 individuos más influyentes de los Estados Unidos, en su primera lista de este tipo. La revista ***Forbes*** clasificó el libro de **Hammer**: ***Reengineering the Corporation***, entre los *tres libros de negocios más importantes de los últimos 20 años.* Ver **Tabla 9.12**

Tabla 9.12. Obra relevante de Hammer

Descripción
• 1993. Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution • 1995. The Reengineering Revolution (1995) • 1997.Beyond Reengineering • 2001.The Agenda • 2010. Faster, Cheaper con Lisa Hershman

Fuente: obra de Hammer con recopilación y adaptación propia

James Champy (1942-), es un consultor de negocios y teórico organizacional estadounidense conocido por su trabajo en el campo de la reingeniería de procesos de negocios, la mejora de procesos de negocios y el cambio organizacional. Ver **Tabla 9.13**

Tabla 9.13. Obra relevante de Champy

Descripción
• 1993,2009. *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, With Michael Hammer. A. Zondervan • 1995. *Reengineering management.* With Lawrence Cohen. Dunod, • 2002. *X-engineering the corporation.* New York, NY: Warner Books,.

Fuente: obra de Champy con recopilación y adaptación propia

Michael Hammer y James Champy (1992), en su obra: ***Reingeneering the Corporation*** afirmaron que la reestructuración empresarial:

"…es para la próxima revolución empresarial lo que la especialización del trabajo fue para la última… es el proceso de preguntar: Si estuviera recreando esta compañía hoy, dado lo que sé y la tecnología actual, ¿qué aspecto tendría?..."

Más formalmente, la reingeniería es:

"…el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en las medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad…"

Por lo tanto, la reingeniería es la búsqueda de nuevos modos, formas para organizar el trabajo: *es un nuevo comienzo que requiere una reforma cultural*. Existen formas que apoyan a la organización:

- *Reorganización.* Es la alternativa de salvamento por la cual una empresa se adecua a la dinámica actual del mercado por cambios en las funciones, procedimientos o productos que lo llevaran a tener una mayor ventaja competitiva en el mercado.
- *Reestructuración.* Es cuando una empresa se encuentra en una situación delicada, y se toma la decisión de cambiar interna y externamente la compañía, teniendo en cuenta que la empresa ya ha pasado por uno o dos años de dificultades y se encuentra en una situación crítica, la problemática financieras y un bajo flujo de caja son indicios claros de esta reestructuración que luego de las dificultades de la introducción de nuestros productos en el mercado o problemas de producción con los consiguientes retrasos en las entregas son claros avisos de la necesidad imperiosa de realizar un cambio de rumbo y de estructura.
- *Rediseño.* El rediseño de procesos, no es tan radical como la reingeniería y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos
- *Reingeniería.* Es el método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan de manera radical los procesos principales de negocios, con el objetivo de alcanzar mejoras dramáticas en medidas críticas de rendimiento.

.

La *reingeniería* es establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos administrativos y regulatorios. Es un análisis y rediseño radical de la economía y de la concepción de los negocios para lograr mejoras significativas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez. Su objetivo es incrementar la capacidad de gestión. Es un modo planificado de establecer secuencias e interacciones con el objetivo de aumentar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad. Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: *¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?*, llevan a interpelarse sobre los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al

rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

La implementación paulatina de un enfoque basado en procesos permite a una organización:

- Establecer indicadores de gestión para los procesos básicos de la organización e indicadores de resultados (calidad del producto y satisfacción del ciudadano o cliente)
- Simplificar y estandarizar los flujos de operación
- Controlar las interfaces entre procesos o entre operaciones de un mismo proceso, eliminando *agujeros negros*
- Eliminar actividades sin valor agregado
- Mejorar los flujos de información
- Reducir tiempos de operación
- Mantener los procesos focalizados en el ciudadano-cliente
- Mejorar la calidad del servicio
- Normalizar las mediciones de desempeño organizacionales e individuales
- Definir de manera clara insumos (producto) y productos de cada operación
- Identificar al *dueño* o responsable de cada proceso o subproceso
- Identificar oportunidades concretas de mejoras en forma continua
- Definir una nueva estructura orgánico-funcional alineada a la visión estratégica
- Definir una estructura para la plataforma tecnológica ajustada a los procesos

Para realizar en forma adecuada el diagnóstico y la evaluación de los procesos es necesario utilizar las herramientas y técnicas específicas que existen para ese cometido. Herramientas usuales recomendadas:

- Brainstorming
- Diagrama de afinidades
- Diagrama de interrelaciones
- Dinámica de sistemas
- Matriz de actividades con problemas
- Diagrama de causa y efecto
- Gráfico de control
- Diagrama de Pareto
- Histograma
- Benchmarking

En una primera etapa del diagnóstico es aconsejable utilizar el *brainstorming* (o tormenta de ideas), el diagrama de procesos *(o flujograma*), el diagrama de afinidades,

de interrelaciones, de causa y efecto y la matriz de actividades (o áreas) con problemas; dado facilitan organizar ideas y conceptos, comunicar y consensuar acerca de lo que sucede y de lo que debería realizarse.

La *metodología para el rediseño de procesos* se puede utilizar para dar respuesta a distintas situaciones:

- Corrección de deficiencias en el proceso
- Reestructuración en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los usuarios, reformas administrativas, etc.)
- Para estructurar un proceso enteramente nuevo

En general la tarea de *reingeniería implica tres etapas*, las cuales son:

- *Plan estratégico.* La definición de un Plan estratégico es un requisito anterior ineludible. Es un aspecto clave la verificación de la estrategia de la organización analizando las probables ventajas y consecuencias que se pueden obtener como resultado del re diseño. Se deben definir a partir de los objetivos y metas fijadas en la organización, cuales serán los procesos cuyo re diseño es prioritario.

- *Análisis de los procesos y propuestas.* El rediseño o reingeniería del proceso solo tiene sentido si es coherente con la estrategia de la organización. El rediseño es imposible si no se enfoca el esfuerzo teniendo en cuenta los objetivos específicos previamente establecidos. Esta etapa incluye la descripción y análisis de los procesos, la elaboración de propuestas de mejoras y la planificación de los cambios que se deberían realizar.

- *Implementación.* La implementación exitosa del rediseño o reingeniería de los procesos está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos y/o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados. Necesitas el compromiso de la dirección con este nuevo modelo de gestión. Es precisamente a partir de la implementación que se obtendrán los objetivos propuestos en el rediseño o reingeniería, de modo que esta etapa es de vital importancia, tal vez la más conflictiva y difícil, aún en los casos que se cuente con propuestas brillantes que indiquen posibilidades espectaculares de mejoramiento. Teniendo en cuenta la diversidad de variables en juego y las posibles contingencias imprevisibles al comenzar la implementación, el plan debe ser flexible y con la necesaria capacidad

para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan. Esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los cambios a realizar, la ejecución de los cambios, el control y seguimiento y la evaluación de sus resultados.

Operativamente las tres etapas señaladas implican el desarrollo de los siguientes pasos:

- *Identificación del objetivo primordial de rediseño o reingeniería*
- *Selección de los procesos fundamentales*
- *Selección del líder y de los miembros del equipo*
- *Formación y entrenamiento del equipo*
- *Elaboración del mapa de procesos (diagrama)*
- *Identificación de los problemas*
- *Análisis de los problemas*
- *Propuesta de rediseño o reingeniería*
- *Elaboración del diagrama del nuevo proceso*
- *Definición de las formas de medición*
- *Presentación de las propuestas de rediseño o reingeniería, recomendaciones y planificación de los cambios propuestos*
- *Implementación de los cambios propuestos*

CAPÍTULO 10. ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

“El líder exitoso debe ser un buen diagnósticador y debe ser inquisitivo”

Edgar Schein

En otras palabras, según **Schein**, *los gerentes deben ser capaces de diagnosticar una situación.* Sin embargo, las buenas habilidades de diagnóstico no son suficientes, ya que los gerentes también deben adaptar su estilo de gestión a los requisitos del entorno que los rodea. Si los empleados son distintos, el gerente tiene que tratarlos en consecuencia.

10.1. En qué consiste

Lo anterior muestra que los conceptos de administración y competencia de administración contienen muchos elementos. En este capítulo, revisaremos los elementos más importantes de la tarea de administración basada en los diagnósticos de las organizaciones, como se mencionó en los capítulos anteriores. Necesitamos aclarar los conceptos más importantes dentro de la administración para poder ver la teoría de la organización en general. El *liderazgo* se entiende como: *influencia en otras personas, independientemente de la razón* y puede ser expresado, por ejemplo, como:

- *Manejando a otros*
- *Creando visiones*
- *Creando un enfoque unido*
- *Decir asumir la responsabilidad personal*

La *administración* se entiende como la creación de resultados junto con y a través de las personas. La *administración* se puede expresar, por ejemplo:

- Establecer objetivos a corto plazo
- Crear eficiencia interna
- Gestionar actividades
- Reduciendo costos
- Control de las tecnologías de información

En lo que sigue, el término *líder* se usará para una persona que practica el *liderazgo*, mientras que el término *gerente* se usará para una persona que practica la *administración.* Finalmente, el término *líder* se usará para una persona que practica tanto el *liderazgo* como la *administración.*

10.2. Contribuciones

Se tienen como principales, los mostrados en la **Tabla 10.1**

Tabla 10.1. Principales representantes

Descripción
• **John Kotter (1947).** Liderazgo y cambio.
• **James Kouzes (1945) y Barry Zaner Posner (1949).** El liderazgo es a la vez gestión y liderazgo.
• **Robert Tannenbaum (1915-2013) y Warren H. Schmidt (1920-2016).** Continuidad del comportamiento de gestión.
• **Paul Hersey (1931-2012) y Ken Blanchard (1939-).** Liderazgo situacional.
• **Gilbert Wayne Fairholm (1932-).** Liderazgo basado en valores**.**
• **Verner C. Petersen (1940-).** Liderazgo burocrático basado en valores.
• **David Cooperrider (1954-).** Indagación apreciativa.

Fuente: recopilación y adaptación propia



10.3. John Kotter (1947-)



Considerado por muchos como la *autoridad en el liderazgo y el cambio***.** Es posible poner la teoría organizacional en perspectiva siguiendo a **John Kotter (1996)** en su obra: ***Leading Change*** en la presentación de dos conceptos contrastados: *administración y liderazgo.* En su investigación y consultoría, **Kotter** discutió la administración con muchos gerentes de la comunidad empresarial y, basándose en esto, describió las diferencias entre los dos conceptos en la **Tabla 10.2**

Tabla 10.2. Administrando la prevalencia del liderazgo en la organización

		Administración	
		Débil	**Fuerte**
Liderazgo	**Fuerte**	Muy poco	Demasiados poco
	Débil	Nada	Demasiado

Fuente: Kotter (1996) con adaptación propia

Nuestra educación se centra en la administración y, por lo tanto, muchas personas pudieran estar calificadas dentro de esta área. Dado que también podemos probar que las organizaciones no son administradas *por el liderazgo o la administración*, sino *por el liderazgo y la administración*, existe la necesidad de *fortalecer el liderazgo*. El gerente que domina ambos tiene las mayores oportunidades de cumplir con los requisitos de la organización y su entorno externo, especialmente cuando el cambio es la palabra clave en la organización.

Con su libro ***Leading Change* (1996)**, Kotter señaló una *serie de errores* cometidos frecuentemente por las organizaciones al tratar de desarrollarse y cambiar. El poder de una visión se subestima y se comunica insuficientemente. Los libros y artículos de **Kotter** generaron gran interés por dos razones: primero, los gerentes leyeron la lista de errores típicos y admitieron que esta era una buena sugerencia de por qué habían logrado menos de lo que esperaban. Ver **Tabla 10.3.**

Tabla 10.3. Errores y consecuencias de la gerencia

Descripción
Errores • Los gerentes aceptan demasiada auto satisfacción. • Los gerentes no logran crear una coalición fuerte y gobernante • Los gerentes subestiman el poder de tener una visión x La visión no se comunica lo suficiente • Se permiten obstáculos para bloquear la nueva vision**.** • Los gerentes no logran generar ganancias a corto plazo • La victoria se celebra antes de ganar la batalla. • Los gerentes no logran incrustar los cambios en la organización **Consecuencias** • Las nuevas estrategias no se implementan adecuadamente. • Las adquisiciones no generan la sinergia esperada. • La reingeniería toma demasiado tiempo y cuesta demasiado • Las reducciones no consiguen costes en cheque. • Los programas de calidad no generan los resultados esperados.

Fuente: obra de John Kotter con reopilación y adaptación propia

Los errores no son inevitables, pero con la atención y la competencia adecuadas, se pueden reducir y algunos se pueden evitar. La clave está en la comprensión; *por qué las organizaciones se resisten al cambio necesario***,** lo que se encuentra en el proceso de varios pasos que puede superar el embotamiento destructivo y cómo el liderazgo, que se requiere para completar el proceso de una manera socialmente sana, contiene más que una buena administración.

La gerencia debe liderar los cambios de la compañía y establecer un entendimiento de los cambios que son necesarios. Además, la gerencia debe ser capaz de comunicar la visión, la estrategia y los valores a todos los empleados de una manera que los haga sentir que son dueños de la tarea y pueden operacionalizarse. La comunicación

externa también caracteriza un interés real en considerar la necesidad de información y comprensión de las partes interesadas del ritmo de la empresa.

Kotter afirma que, fundamentalmente, la diferencia entre líderes y gerentes es que, *los líderes usan a las personas y el cambio como un punto de partida para hacer las cosas correctas,* mientras que *los gerentes, usan la estructura y los sistemas como su punto de partida, para hacer las cosas correctas*. Esto significa que las *fortalezas de los líderes* son:

- Mostrar la dirección de la acción: establecer una visión y estrategias sobre cómo se atiende a los clientes, propietarios y empleados de la mejor manera posible
- Comunicación equilibrada: comunicar la visión y las estrategias para que los empleados las comprendan y acepten.
- Motivación e inspiración: llenar a los empleados con energía para que puedan hacer realidad la visión a pesar de la resistencia, los obstáculos y la burocracia interna.

En otras palabras, *los líderes se enfocan en visiones, objetivos y personas, y tienen un horizonte relativamente amplio en términos de ajuste y cambio.* El liderazgo se basa en el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes, propietarios, la sociedad, los empleados y otras partes interesadas.

Por el contrario, *las fortalezas de los gerentes son:*

- *Planificación y presupuesto:* Determinar procedimientos, cronogramas y las finanzas necesarias para lograr nuevos objetivos.
- *Organización y citas de trabajo:* determinar qué trabajos se necesitan para implementar planes y llenar estos puestos mediante la delegación.
- *Control y resolución de problemas:* administrando y comparando resultados con planes y presupuestando, descubriendo desviaciones, planeando y organizando soluciones.

El *gerente* se enfoca en tareas y resultados, y el horizonte de tiempo es relativamente corto y se basa más a menudo en la situación aquí y ahora. Un gerente eficiente es capaz de convertir problemas complejos en formas simples y claras de encontrar soluciones por medio de horarios y presupuestos. Es una cuestión de planificación y control. En resumen, se trata de administrar, gestionar.

La administración eficiente requiere un buen liderazgo y una correcta gestión, el administrador o gerente es, por lo tanto, un líder. Establece la visión y los objetivos, y también planifica y organiza cómo alcanzar los objetivos. Con el liderazgo, la organización no experimenta un exceso de control donde las iniciativas son sofocadas y la innovación es difícil. Con la administración, la organización no estará fuera de control a largo plazo. Por lo tanto, se requiere que la administración domine tanto el liderazgo como la gerencia como una condición previa necesaria para sobrevivir y desarrollar la empresa. Ver **Tabla 10.4**

Tabla 10.4. Consecuenicas de un liderazgo y administración de la organización fuerte y débil

		Administración	
		Débil	**Fuerte**
Liderazgo	**Fuerte**	Fuera de control	En desarrollo
	Débil	Caos	Sobrecontrolado

Fuente: Kotter (1996) con adaptación propia

La resistencia de hoy al cambio es en muchos casos el resultado del tiempo en que crecieron los empleados y gerentes actuales. Hubo menos competencia global, un entorno de trabajo que cambia más lentamente y más estabilidad, concluyendo: *si no está roto, no lo arregles.*

Los desafíos son diferentes hoy en día. La economía está globalizada, y esto crea un mayor riesgo y más posibilidades, y las empresas se ven obligadas a mejorar para sobrevivir. El desarrollo tecnológico, la integración económica internacional, la saturación de los mercados domésticos y el colapso del comunismo mundial son algunas de las cosas causadas por la globalización.

Si el cambio tiene éxito, se debe aplicar un método eficiente. Debe ser capaz de cambiar estrategias, reorganizar procesos o mejorar la calidad, adecuadamente. Es debido a estas razones, que **Kotter (1996)** propone su *modelo de cambio de ocho pasos,* como sigue:

1. *Establecer el sentido de urgencia:* inspire a las personas a moverse, a que los objetivos sean reales y relevantes.

2. *Construir una guía de coalición:* ponga a las personas adecuadas en su lugar con el compromiso emocional correcto y la combinación correcta de habilidades y niveles.
3. *Desarrollar la visión y la estrategia* haga que el equipo establezca una visión y una estrategia simples, y que se centre en los aspectos emocionales y creativos necesarios para impulsar el servicio y la eficiencia.
4. *Comunicar la visión del cambio:* involucre a la mayor cantidad de personas posible, comunique lo esencial, de manera simple, y para apelar y responder a las necesidades de las personas. Comunicaciones sin desorden: haga que la tecnología trabaje para usted en lugar de en contra.
5. *Empoderar a los empleados para una mayor acción de impacto:* elimine obstáculos, habilite comentarios constructivos y mucho apoyo de los líderes; recompense y reconozca el progreso y los logros.
6. *Crear ganancias a corto plazo:* establezca objetivos que son fáciles de lograr, en trozos pequeños. Manejable cantidad de iniciativas. Termina las etapas actuales antes de comenzar otras nuevas.
7. *Consolidar las ganancias y produzca más cambios:* fomente el informe continuo del progreso - resalte los hitos alcanzados y futuros.
8. *Institucionalizar las nuevas formas de trabajo descubiertas, dentro de la cultura organizacional:* refuerce el valor de un cambio exitoso a través de la contratación, la promoción y los nuevos líderes del cambio. Tejer el cambio en la cultura.

Los primeros cuatro pasos contribuyen a *descongelar un statu quo congelado*. *Los pasos 5 a 7 introducen* varios métodos nuevos *y el paso 8 integra* los cambios en la cultura corporativa y contribuye a mantenerlos. El orden es importante, pero es posible trabajar en varios pasos al mismo tiempo. Si se omiten algunos, es muy probable que el cambio no sea exitoso. Si se cambia el orden, el cambio no está estructurado y desarrollado de forma natural. El proceso parecerá artificial, forzado o mecanicista, y no generará el progreso necesario para vencer las fuerzas que se presenten de forma opuesta.

Según **Kotter (1996)**, *el cambio exitoso es 70-90% de liderazgo y solo 10-30% de administración*. Muchas organizaciones no tienen mucho liderazgo por razones históricas, y casi todos perciben el problema como un cambio de administración. **Kotter (1996)** afirma:

"…el cambio es como un viaje. Algunos viajes son largos y otros cortos. Una característica común para todos los viajes es que comienzan con el primer paso…".

La auto-satisfacción de los gerentes y los empleados a menudo impide el primer paso del proceso de cambio y, por lo tanto, impide que se inicie el cambio. Las fuentes de auto-satisfacción de la gerencia, son: *administración despreocupada, habilidad para negar, cultura, falta de retroalimentación de desempeño de fuentes externas, sistemas de evaluación interna auto-complacientes, estructura organizacional, bajos estándares de desempeño, demasiados recursos visibles y la ausencia de una gran crisis visible***.**

Para fortalecer la comprensión de las *verdaderas necesidades*, **Kotter (1996)** recomienda:

- *Eliminar los excesos evidentes* (coche de la empresa, etc.)
- *Establezca objetivos tan altos* que solo se puedan lograr si la organización no hace lo que normalmente hace.
- *Dejar de medir unidades más pequeñas.*
- *Enviar más datos de satisfacción del cliente* y rendimiento financiero a más empleados.
- Insistir en que los empleados hablen con clientes y proveedores insatisfechos con regularidad
- *Use consultores* para obtener datos más relevantes y discusiones honestas en reuniones de administración x Informe discusiones honestas sobre los problemas de la compañía en discursos y revistas
- *Generar una crisis*
- *Bombardear a los empleados con información* sobre posibilidades futuras.

Los puntos mencionados anteriormente se deben utilizar en compañías con problemas, pero *¿cómo puede hacer que los empleados de soporte cambien cuando las cosas van bien?* Tal vez informando a los empleados sobre nuevos competidores, acciones marcadas más pequeñas, nuevos mercados, tecnología, etc. para que les sea más fácil comprender por qué es necesario el cambio.

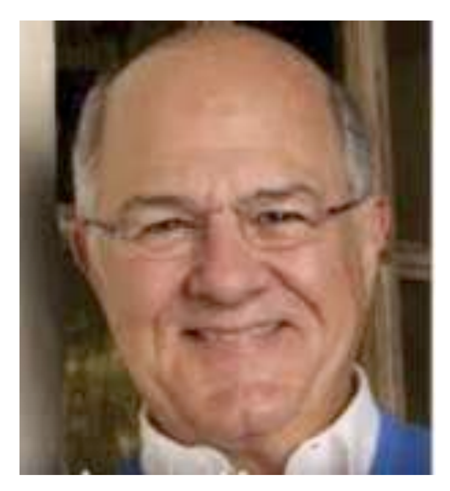
En 2011, la revista ***TIME*** incluyó a ***Leading Change*** como uno de los *25 mejores libros de administración empresarial más influyentes* de todos los tiempos. Ver **Tabla 10.5**

Tabla 10.5. Obras relevantes de Kotter

Descripción
• 1974. *Mayors In Action.* John Wiley & Sons Inc. ISBN 047150540-4. • 1979. *Power in Management.* Amazon Books. ISBN 0814455077 • 1979. *Organization - Texts, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. R. D. Irwin. ISBN 0256022267. • 1986. *The General Managers.* Free Press. ISBN 0029182301. • 1988. *The Leadership Factor.* Free Press. ISBN 0029183316 • 1990. *A Force for Change.* Free Press. ISBN 0029184657. • 1991; 1978. *Self Assessment & Career Development.* Prentice Hall. ISBN 0138031487. • 1995. *The New Rules.* Free Press. ISBN 0029175860. • 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-747-4. • 1997. *Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur.* New York: The Free Press. ISBN 9780684834603. OCLC 35620432. • 1999. *What Leaders Really Do*. • 2002. *The Heart of Change.* • 2006. *Our Iceberg is Melting.* • 2008. *A Sense of Urgency. United States.* Harvard Business School Publishing. ISBN 978-1-4221-7971-0. • 2008; 1985. *Power and Influence.* Free Press. ISBN 1439146799. • 2008. *Managing Your Boss.* ISBN 9781422122884 • 2010. *Buy In.* ISBN 9781422157299. • 2011;1992. *Corporate Culture and Performance*. Free Press. ISBN 1451655320. • 2014. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World.* p. 224. ISBN 978-1625271747. • 2016. *That's Not How We Do It Here: A Story about How Organizations Rise and Fall--and Can Rise Again*. p. 176. ISBN 978-0399563942.

Fuente: obra de John Kotter con recopilación y adaptación propia

10.4. James Kousez (1945-) y Barry Zaner Posner (1949-)





Kouzes y Posner comenzaron a desarrollar la idea de el desafío del liderazgo (***The Leadership Challenge)*** cuando planeaban hacer una presentación sobre liderazgo en una conferencia de dos días. Académicos de la Universidad de Santa Clara, **Kouzes y Posner** se prepararon para hablar después de la intervención de **Tom Peters**, quien hizo su conferencia sobre compañías exitosas. Kouzes y Posner decidieron enfocarse en las habilidades de *liderazgo individual*. El nombre del libro proviene del concepto de los desafíos que tienen lugar para *hacer que sucedan cosas extraordinarias,* según Kouzes en 2012. El desafío de liderazgo utiliza estudios de caso para examinar *las cinco prácticas de liderazgo ejemplar*, según lo investigado por ellos.

Sus primeras encuestas para las cinco prácticas comenzaron en 1983, al preguntar a las personas: *¿qué hace usted como líder, cuando se desempeña de la mejor manera posible?* Durante más de 30 años, han realizado miles de entrevistas y recogido aproximadamente 75,000 respuestas escritas. **Kouzes y Posner** identificaron *cinco conceptos comunes en su encuesta, de ahí las cinco prácticas*. El concepto se centra en ser sincero, incluidas las celebraciones sinceras dedicadas a reconocer los éxitos de los empleados. *Las cinco prácticas, son*:

1. *Modelar el camino.* Alienta a los líderes a comportarse de la misma manera que animan a otros a comportarse, con su propia voz y valores. *Un líder da un buen ejemplo para otros y ha aclarado sus valores personales*. Preparar el camino para otros y orientar el esfuerzo requiere el desarrollo de una conexión entre los valores propios y los valores de la organización. Los líderes, que preparan el camino se comprometen a tomar la iniciativa como un buen ejemplo para otros al actuar de

acuerdo con los valores expresados. Planifican continuamente pequeñas victorias, lo que provoca un sentimiento de progreso y un mayor compromiso.

2. *Inspirar una visión compartida.* Se enfoca en desarrollar una visión y una serie de objetivos que todos los miembros de la organización se preocupan y trabajan en conjunto, con una comprensión clara. El camino desde la condición actual hasta la condición deseada puede ser exigente a través de una serie de situaciones desconocidas e inciertas. La visión de un futuro atractivo es el curso magnético de un líder, que agrega significado a la vida cotidiana en la organización. *Un líder sabe que una visión, que es solo la del líder, no crea cambio ni movimiento.* El medio para realizar la visión es la fuerte creencia del líder de que las personas que cooperan hacen una diferencia. Los líderes alientan una visión compartida y se involucran en comunicar el futuro como una oportunidad favorable. *Esto se hace involucrando a todos los empleados en una visión compartida que apela a valores, intereses, esperanzas y sueños.*
3. *Desafiar el proceso.* Alienta a moverse *fuera de los límites* para ser innovadores y hacer cambios. *Los desafíos permiten crear resultados extraordinarios.* Los líderes se caracterizan por buscar desafíos para que puedan probar sus habilidades como solucionadores de problemas. Están *abiertos a nuevas formas* de mejorar la organización y asumir el proceso de cambio. *Los líderes desafían los procesos involucrándose en la búsqueda de oportunidades para el cambio, el crecimiento, la innovación y la mejora.* Lo hacen a través de experimentos y mediante el uso activo de cualidades personales como orientación de resultados y aceptación calculada de riesgos. Los líderes se dan cuenta de que la innovación no proviene solo del líder, sino que a menudo se reconoce al escuchar. *Los líderes responden a los consejos y la orientación de los clientes y empleados.*
4. *Hacer que otros actúen.* Alienta a moverse *fuera de los límites* para ser innovadores y hacer cambios. Los líderes saben que no pueden dirigir la compañía solos. *Su objetivo es que los buenos empleados logren un buen desempeño en la organización*. Los líderes influyen en las organizaciones con una atmósfera de respeto mutuo en equipos que se sienten responsables ante los resultados de la organización. *Los líderes que hacen que otros actúen se comprometen a promover y alentar objetivos compartidos y crear confianza.* Lo hacen compartiendo información y conocimientos, dándoles autoridad a los empleados, haciéndolos visibles y aumentando su responsabilidad.
5. *Alentar con pasión.* Es un rasgo muy deseado pero el que menos frecuencia tiene, visto desde los roles de liderazgo. *Los líderes esperan grandes resultados de ellos mismos así como de los demás.* A cambio, proporcionan pautas claras, reconocimiento, atención personalizada y comentarios significativos. Hacen que todos se sientan ganadores al comunicar lo que el empleado individual y el equipo

han logrado. Los resultados se celebran después de un trabajo exitoso para que el trabajo duro se combine con la diversión de una manera que refuerce los dos.
Los líderes que apelan a la pasión dan crédito al empleado individual por su contribución al éxito de la organización y aprecian los resultados frente a todos los empleados, abiertamente y con frecuencia.

Kouzes y *Posner creen que el liderazgo se aprende, no es algo con lo que uno nace.* Detectan rasgos vistos dentro de personalidades introvertidas y extrovertidas, y examinan cómo pueden convertirse en líderes al usar esas habilidades. Por ejemplo, *los extrovertidos* se inclinan en compartir sus pensamientos e ideas con energía para grupos más grandes, cuando los *introvertidos* tienden a ser más tranquilos y de modo: uno a uno en su compromiso sobre compartir ideas de otros. Una encuesta presentada en su libro, muestra que la *honestidad es el rasgo de personalidad más respetado que un líder puede tener*. Tres características adicionales que los líderes de todo el mundo comparten son: *visión de futuro, inspiración y competencia.*

Su libro: ***The Leadership Challenge* (1987)** también analiza los *estilos de trabajo,* cómo funcionan las personas en la configuración de la organización, y cómo mejorar habilidades como la visión basada en sus rasgos de personalidad. **Kouzes y Posner** expresan la importancia de tener una *"visión compartida"* para todos en el equipo o en la compañía. Si se puede desarrollar y exhibir una visión compartida*, el personal será más propenso a sentirse confiado y motivado en su trabajo. El lenguaje simbólico* como *las metáforas y la narración de historias* también son componentes importantes para las habilidades de liderazgo. **Kouzes y Posner** creen que el *lenguaje simbólico ayuda en la persuasión y en la recolección de la aceptación.* Usar palabras e imágenes emotivas también ayuda a inspirar a aquellos líderes que están liderando o que esperan liderar. *El pensamiento positivo y la expresión* es otro concepto clave en el liderazgo dentro del libro. *La positividad* puede afectar a otros alrededor del líder, lo que lleva a la productividad y la satisfacción. Equilibrar la positividad con la negatividad es importante, y la positividad es una herramienta que los líderes pueden usar para obtener la aceptación del personal para proyectos y programas. *Carisma, honestidad y ser emocional* también son vistos como signos positivos de liderazgo.

El libro: ***The Leadership Challenge* (1987)** se publicó por primera vez en 1987. Desde entonces, ha vendido más de dos millones de copias. Se ha traducido a 20 idiomas. En 2012, se lanzó su quinta edición, que marca el 25 aniversario de su publicación. Cuando se le preguntó sobre el lanzamiento de la quinta edición, a la luz de otros programas de desarrollo de liderazgo que han surgido*, Posner afirmó que mantener las habilidades de liderazgo era similar a cómo se podía mantener su salud*

a lo largo de sus vidas. La quinta edición presenta historias actualizadas y ejemplos para el contexto contemporáneo. **Posner** describió la quinta edición como "*más prescriptiva que descriptiva"* en su estilo. [El libro es una herramienta de enseñanza fundamental en las clases de liderazgo envarias universidades del mundo. **Kouzes y Posner** han publicado extractos de su libro en columnas escritas para revistas prestigiosas como ***Fast Company.***

El periódico ***The Washington Post*** describe al libro: ***The Leadership Challenge*** como un *canon de autoayuda,* como un libro importante para desarrollar sus habilidades de liderazgo. **Verne Harnish** describió el libro como *uno de los cinco libros de liderazgo más importantes jamás escritos.* Por otro lado y desarrollado a partir de los rasgos clave que se encuentran en su obra: ***The Five Practices of Exemplary Leadership* (2013)**, se encuentra el Inventario de prácticas de liderazgo, o **LPI,** una evaluación impresa y en línea, que los autores denominaron una *herramienta de evaluación 360*, que los líderes pueden usar para permitir que el personal ser encuestados sobre líderes específicos en su organización. También proporciona herramientas de autoevaluación para que los líderes aprendan más sobre las tendencias de comportamiento que afectan su liderazgo. La herramienta ha sido utilizada por **Cracker Barrel,** del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos y la Cruz Roja Americana. **Posner** ha publicado, junto con **Kouzes**, artículos sobre ***The Leadership Challenge* (1987)** en ***Fast Company.*** Ver **Tabla 10.6**

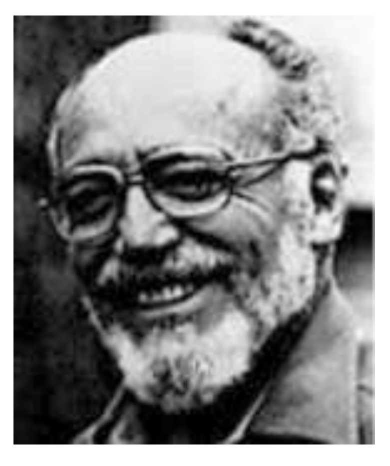
Tabla 10.6. obras relevantes de Kousez y Posner

Descripción
James K. Kouzes y Barry Posner: • 1993. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It.* Hoboken: Jossey-Bass. • 2003. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*. Hoboken: Jossey-Bass. ISBN 9780787964634 • 2004. *Reflections on The Leadership Challenge*. Con John C. Maxwell. Christian Hoboken: Jossey-Bass (ISBN 9780787983376 • 2006. *A Leader's Legacy*. Hoboken: Jossey-Bass . ISBN 9780787982966 • 2008.We Lead from the Inside Out. The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 1: Iss. 1, Article 5. • 2009.*The Student Leadership Challenge: Five Practices for Exemplary Leaders*. Hoboken: Jossey-Bass. ISBN 0470177055 • 2010.*The Truth about Leadership: The No-fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know.* Hoboken: Jossey-Bass. ISBN 0470633549

- 2010. *A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders: Making the Most of The Leadership Challenge and the Leadership Practices Inventory (LPI).* With Elaine Biech. Hoboken: Pfeiffer. ISBN 9780470377116
- 2010.*The Leadership Challenge: Activities Book.* Hoboken: Pfeiffer (2010). ISBN 047047713X
- 2012.*The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.* Hoboken: Jossey-Bass. ISBN 0470651725
- 2012.*The Leadership Challenge Workbook.* Hoboken: Jossey-Bass (2012). ISBN 9781118182703
- 2012. *Team Turnarounds: A Playbook for Transforming Underperforming Teams.* With Joe Frontiera and Daniel Leidl Hoboken: Jossey-Bass (2012).
- 2013. *Making Extraordinary Things Happen in Asia: Applying The Five Practices of Exemplary Leadership.* Con Steven J. DeKrey. Hoboken: Jossey-Bass. ISBN 9781118518519
- 2013. *The Student Leadership Challenge: Facilitation and Activity Guide. With Beth High and Gary M. Morgan*. Hoboken: Jossey-Bass. ISBN 9781118390085
- 2013. *The Student Leadership Challenge: Student Workbook and Personal Leadership* Journal. With Beth High and Gary M. Morgan. Hoboken: Jossey-Bass.

Fuente: obras de Kousez y Posner con recopilación y adaptación propia

10.5. Robert Tannenbaum (1915-2013) y Warren H. Schmidt (1920-2016)





*El liderazgo se produce cuando una persona intenta influir en la forma de comportarse de otra persona o grupo, independientemente de la causa***.** Cada vez que una persona intenta influir en el comportamiento de otra persona, esta se convierte en un *líder potencial***,** pero la persona cuyo comportamiento se intenta cambiar se convierte en un receptor potencial (independientemente de si esta persona es el jefe,

un colega, un amigo, un grupo). *El estilo de liderazgo no se trata de cómo los líderes piensan que se comportan, sino de cómo sus destinatarios perciben el comportamiento de los líderes.*

Un *estilo de liderazgo puede ser eficiente o ineficiente,* dependiendo de la situación. Las habilidades de liderazgo son por lo tanto acerca de:

- *Haciendo un diagnóstico en la situación específica (analizando la situación)*
- *Ajuste*
- *Comunicando a los destinatarios.*

En otras palabras, se trata del liderazgo en relación con la situación. **Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt** fueron algunos de los primeros en utilizar el enfoque situacional del liderazgo. En su propuesta, el líder elige entre siete posibles continuos de comportamiento de liderazgo, según la situación y las relaciones entre el líder y los empleados, como se ilustra en la siguiente **figura 10.1.**

Figura 10.1. Continuum de conducta de liderazgo de Tannenbaum-Schmidt

A. El líder permite a los seguidores funcionar dentro de los límites definidos por un superior
B. El líder define los límites; se anima al grupo a tomar decisiones.
C. El líder presenta el problema; recibe sugerencias y toma decisiones.
D. El líder presenta las decisiones preliminares, que pueden ser cambiadas.
E. El líder presenta ideas y alienta preguntas
F. El líder *"vende"* **la decisión**
G.El líder toma una decisión y la anuncia.

Fuente: obra de Tannembaum y Schmidt con recopilación y adaptación propia

Como lo muestra la figura, las dimensiones en los ***continuums*** del comportamiento de liderazgo constituyen:

- Comportamiento democrático o basado en relaciones
- Comportamiento autoritario o relacionado con la tareaç

El comportamiento orientado a las tareas a menudo se percibe como un *comportamiento de liderazgo autoritario* desde el punto de vista de que el líder le dice al empleado *lo que se debe hacer* y *cómo hacerlo*. Este comportamiento de liderazgo se basa en la visión de la **Teoría X**, en la cual *el líder percibe a los empleados como independientes y perezosos.*

De manera similar, *el comportamiento de liderazgo basado en relaciones* a menudo se percibe como un *comportamiento de liderazgo democrático* desde una perspectiva de la ***Teoría Y*****,** donde los *empleados contribuyen de manera independiente y creativa al desempeño de la tarea.* La consecuencia es que hay dos *continuums* de liderazgo completamente diferentes: *uno que es completamente autoritario y otro que es completamente democrático***.**

El modelo de *Tannenbaum-Schmidt* muestra que existen varios *continuums* de liderazgo diferentes entre los dos extremos. Visto desde el *continuum de liderazgo autoritario*, los *tipos medios* significan que:

- *El líder vende su decisión a los empleados.*
- *El líder presenta su idea y alienta preguntas.*
- *El líder presenta una decisión preliminar, que puede ser cambiada.*

Visto desde el *continuum de liderazgo democrático*, los *"tipos medios"* significan que:

- *El líder define límites y le pide al grupo que tome decisiones.*
- *El líder presenta el problema, recibe sugerencias y toma una decisión*
- *El líder presenta una decisión preliminar, que puede ser cambiada.*

Tenga en cuenta que *el modelo Tannenbaum-Schmidt ha excluido el continuo de liderazgo Laissez-Faire,* donde los empleados son libres de hacer lo que quieran. Según T**annenbaum-Schmidt,** *no es un continuum de liderazgo* cuando cada

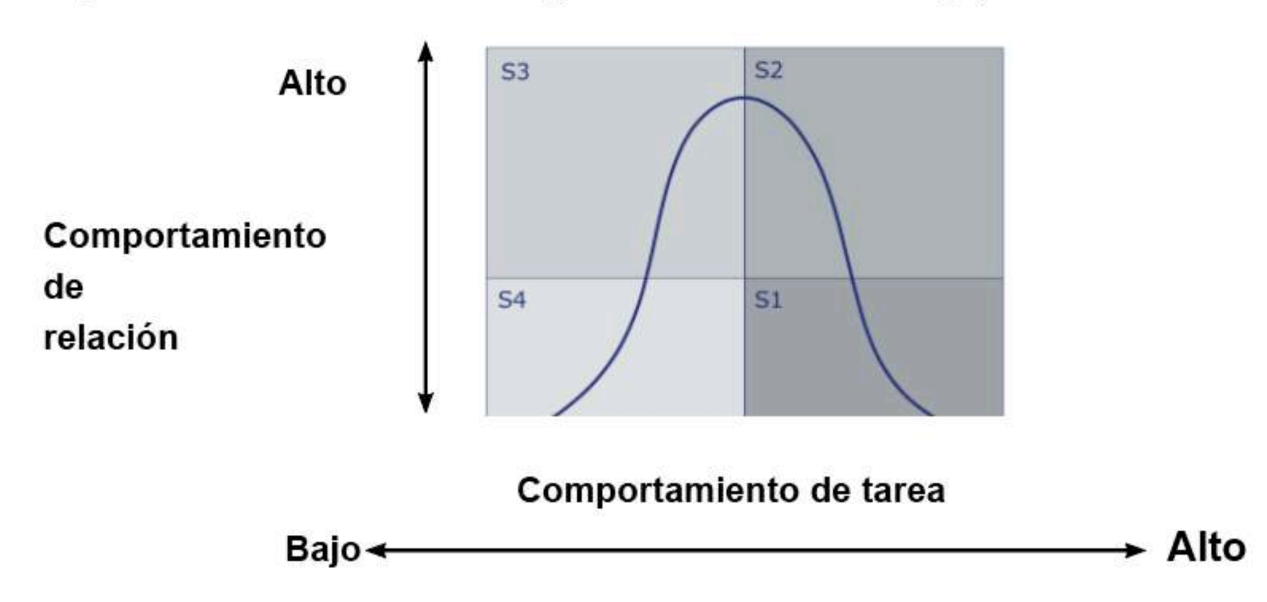
empleado es libre de hacer lo que le plazca sin la influencia del liderazgo u otros empleados.

10.6. Paul Hersey (1931-2012) y Ken Blanchard (1939-)





El liderazgo situacional, impulsado por **Hersey y Blanchard** es un modelo de desarrollo de empleados con el objetivo a largo plazo de ayudar a estos a hacer su mejor esfuerzo a través de un liderazgo eficiente. El *liderazgo situacional* se basa en una relación entre el nivel de desarrollo del empleado en relación con la tarea específica y el estilo de liderazgo aplicado por el líder. Esta conexión se ilustra en la **Figura 10.2** constituída por cuatro celdas, que representan diferentes estilos de liderazgo: **S1: Instrucción, S2: Venta, S3: Apoyo y S4: Delegación**.



Fuente: Hersey y Blanchard (1982) con adaptación propia

Por *comportamiento de tarea* o *comportamiento de instrucción* se *entiende el grado en que el líder participa en la definición de roles*, es decir, la comunicación de qué hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo y si una o más personas deberían hacerlo, a través de:

- *Establecer objetivos*
- *Organizar*
- *Fijar límites de tiempo*
- *Planificar*
- *Controlar*
- *Comunicar unidireccionalmente*

Por *comportamiento de relación"*o *comportamiento de apoyo* se entiende *el grado en que el líder participa en la comunicación bidireccional*, escucha, promueve el comportamiento correcto y proporciona apoyo socioemocional, a través de:

- *Apoyar*
- *Comunicar*
- *Promover la interacción*
- *Escuchar activamente*
- *Dar retroalimentación*

El objetivo del *liderazgo situacional* es aplicar un estilo de liderazgo que coincida con el nivel de desarrollo del empleado individual *en cada etapa en relación con un objetivo específico o una tarea específica.* Al hacerlo, el líder se vuelve capaz de instruir y apoyar de acuerdo con las necesidades del empleado individual para que se desarrolle a través de las *etapas R1-R4.* Se recomienda que el estilo de liderazgo se cambie al mismo tiempo que los niveles cambiantes de desarrollo del empleado.

El concepto de mejor estilo de liderazgo no existe ya que el nivel de desarrollo difiere de *empleado a empleado, de objetivo a objetivo y de tarea a tarea.* Por lo tanto, *la tarea del líder se convierte en diagnosticar la situación,* incluyendo específicamente la preparación de los empleados para realizar la tarea relevante. Ver **Figura 10.3**

Figura 10.3. El nivel de preparación o desarrollo del receptor.

Alto	Medio		Bajo
R4	R3	R2	R1
Cualificado y dis-puesto o confiado	Cualificado pero no dispuesto o inseguro	No calificado pero dispuesto o confiado	No calificado y no dispuesto o inseguro

Fuente: obra de Hersey y Blanchard con reopilación y adaptación propia

La **Figura 10.3** proporciona un resumen de los grados de preparación o los niveles de desarrollo con los que trabaja el modelo de **liderazgo situaciona**l. **Estos niveles de preparación o desarrollo cubren la competencia y el compromiso del empleado**, y se describen en el modelo de la siguiente manera:

- *Nivel de preparación o desarrollo R1*, con empleado no calificado y no dispuesto o inseguro, cubre las siguientes características de los empleados: esperanzado, sin experiencia, curioso, carente de habilidades, optimista, ansioso, entusiasta, no realiza la tarea en un nivel aceptable, teme a la tarea, no completa la tarea, cuestiona la tarea, evita la tarea, está a la defensiva o se siente inseguro.
- *Nivel de preparación o desarrollo R2***,** con empleado mo calificado, pero dispuesto o seguro, cubre las siguientes características de los empleados: abrumado, confundido, desmotivado, desmoralizado, frustrado, desanimado, nervioso o calentado, interesado y sensible, muestra habilidades moderadas, sensible a la entrad, atento, entusiasta, nueva tarea, sin experiencia.
- *Nivel de preparación o desarrollo R3***,** con empleado calificado pero no dispuesto o inseguro, cubre las siguientes características de los empleados: autocrítica, custodiado, dudoso, calificad, aportando, inseguro, indeciso, ha demostrado conocimientos y habilidades, parece vacilante en relación a terminar la tarea o dar

el siguiente paso, es tímido, abrumado y confundido, parece racio si se le pide que haga algo solo, solicita retroalimentación frecuente.

- *Finalmente, el nivel de preparación o desarrollo R4,* con empleado calificado y dispuesto o seguro, cubre las siguientes características de los empleados: merecidamente confiado, siempre competente, inspirado, especialista, independiente, seguro de si mismo, mantiene informado al gerente sobre el progreso de la tarea, es capaz de actuar independientemente, está orientado a resultados, comparte tanto buenas como malas noticias, y tomar decisiones eficientes sobre las tareas, tiene un alto nivel en su trabajo, usa la experiencia.
  El nivel o preparación o desarrollo muestra la competencia y el compromiso del empleado en la situación específica, y no las características generales del ser humano.

El líder puede elegir un estilo de liderazgo basado en un diagnóstico del nivel de preparación o desarrollo del empleado. En la **Figura 10.1** vimos las dos partes fundamentales del estilo de liderazgo: *el comportamiento orientado hacia las tareas y la instrucción en un lado, y el comportamiento orientado hacia los resultados y el apoyo hacia el otro lado. El estilo de liderazgo instructivo* se enfoca en *qué y cómo*, y el líder brinda retroalimentación regular sobre los resultados. Este comportamiento instructivo desarrolla las competencias de los empleados.

El estilo de liderazgo de apoyo se centra en crear una actitud positiva hacia la tarea al escuchar y promover la resolución independiente de problemas. Cuando se combinan estas dos formas de comportamiento, se producen los cuatro estilos de liderazgo, que se describen en la siguiente **Tabla 10.7**

Tabla 10.7. Los cuatro estilos de administración en el liderazgo situacional

Resultados	Bajo grado de estilo de liderazgo instructivo.	Alto grado de instrucción de estilo de liderazgo.
Grado de apoyo al estilo de gestión con comportamiento basado en la relación.	**S3: estilo de apoyo**	**S2: Estilo de venta**
	- Pregunta - Tranquilizante - Cooperación - Alienta a independientes - Aprecia	-Estudia -Explica -Convence - Alienta - Elogia

	S4: Estilo de delegación	S1: Estilo de instrucción
	- Muestra confianza - Está abierto - Confirma - Da competencia (autorización) - Crea autoeficacia - Retos.	-Epecifica -Planea -Informa -Instruye -Checa -Retroalimenta

Fuente: obra de **Hersey y Blanchard** con recopilación y adaptación propia

*Los empleados pasan por las cuatro etapas de desarrollo en conexión con la tarea de volverse autogestionados***.** El factor que genera un cambio en el estilo de liderazgo es el desempeño del empleado, que es el objetivo común para el líder y el empleado.

10.7. Gilbert Wayne Fairholm (1932-)



Según **Fairholm (1995)** en su obra: ***Values Leadership: A values philosophy model***, el liderazgo basado en el valor se basa en un conjunto de valores básicos que consisten en una serie de valores aislados, que se caracterizan por ser especiales para los empleados de la empresa. Por lo tanto, se dice que los valores básicos se basan en algunos valores fundamentales o significativos, que la compañía desea cumplir. Los valores básicos son, primordialmente, la base de la empresa, que brinda la oportunidad de realizar un liderazgo basado en el valor para crear ventaja estratégica.

Los valores son algo que las personas individuales aprecian y quieren proteger. Por lo tanto, son altamente priorizados y percibidos como una parte importante de la vida. Los valores reflejan los objetivos que establecemos como individuos y deben considerarse objetivos finales, que no se cuestionan.

Los valores pueden identificarse y expresarse como respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es importante para mí?
- ¿Cómo me gustaría ser tratado y tratar a los demás?

A menudo se hace una comparación entre los valores y la importancia del corazón para un organismo, especialmente en los casos en que los valores se convierten en el *nervio* del comportamiento de las personas y, por lo tanto, se vuelven importantes para la forma en que nos comportamos en ciertas situaciones.

Los valores pueden definirse como estándares o características fundamentales que, según su naturaleza, son valiosos o vale la pena seguir. Los valores son fuentes de energía, porque les dan a las personas la fuerza para actuar. Los valores se basan en sentimientos profundos que a menudo son difíciles de cambiar. Cuando una organización desarrolla y especifica sus valores, a menudo desarrolla aún más los valores personales. Un extenso diálogo e intercambio de percepciones personales de los valores a menudo hace posible seleccionar los valores que todos los empleados creen que son significativos y que vale la pena preservar para la organización.

Los valores a menudo se pueden identificar a través de la siguiente pregunta:
¿Qué queremos caracterizarnos como organización? De esta manera, los valores ilustran la preocupación que la organización y sus partes interesadas tienen entre sí, por ejemplo: clientes, inversionistas y medio ambiente. Los valores básicos también ilustran las operaciones que la empresa y los empleados desean, o no desean, realizar, tal como probablemente también ilustran lo que la compañía desea mantener, incluso en una situación competitiva. En un mundo que cambia rápidamente, en el que solo tenemos que pensar en el desarrollo tecnológico, la creciente globalización y los cambios en las condiciones sociales, como individuos se necesitan puntos fijos, que no cambian a pesar de los muchos otros cambios rápidos que nos rodean.

En este sentido, los valores como una base común tienen un propósito que, al mismo tiempo, hace que todos los empleados sean capaces de actuar de manera

rápida y específica a la situación. No necesitan verificar los procedimientos administrativos, pero pueden actuar a partir de los valores compartidos que están incrustados en la propia visión de los valores de cada empleado y pueden traducirse popularmente a actuar desde el *sentido común. Los valores, o los puntos focales comunes,* ahora se han identificado, y los valores básicos constituyen la base del trabajo común en un área de trabajo determinada.

Al mismo tiempo, los *valores básicos* se han convertido en una herramienta de comunicación para el entorno, por ejemplo: clientes y colaboradores, sobre qué representa la empresa y qué se puede esperar de la empresa y sus empleados. *Los valores básicos de una empresa, son un conjunto de valores que los empleados aceptan, en los que expresan qué significa la organización y en qué deben dirigir sus actividades. Dado que los valores básicos ahora emanan de los valores propios de los empleados,* los empleados también experimentarán un fuerte sentimiento de conexión con la organización, ya que el grado de identificación con los valores básicos tiende a ser muy alto.

Algunas de las observaciones que debemos hacer sobre los **valores básicos** son que:

- Son un marco de referencia general para directivos y empleados.
- Todo el mundo participa y siente que *posee* los valores básicos
- Se basan en una *ronda de diálogo* en la organización, preferiblemente incluyendo a otras partes interesadas. x Los temas generales exceden las funciones internas o externas o los límites.
- Presentan claramente los rasgos y valores distintivos de la empresa.
- Brindan la posibilidad de que las personas individuales "modelen" o interpreten los valores
- Son inspiradores y motivadores.

Dado que los valores son parte de todos los empleados y se espera que estén profundamente arraigados en la empresa, *ahora es posible eliminar el "piloto automático" en términos de manuales, trabajar en procedimientos y realizar enuna larga lista de reglas sobre cómo hacerlo y/o no hacer cosas.*

Al mismo tiempo, esto permite que se implemente y practique el *liderazgo basado en valores, y esto significa que el estilo de liderazgo se basa en una gran confianza en el empleado individual, a quien se le delegan responsabilidades y autoridades.* A

cambio, se espera que las acciones del empleado se caractericen por un *“sentido común”* basado en los valores básicos compartidos. Además, se espera que el empleado asuma la responsabilidad y muestre la iniciativa.

Además, *el liderazgo basado valores puede describirse como una forma organizacional interna*, que comienza de manera consistente a partir de las demandas de su entorno, tanto las partes interesadas internas como externas, y que puede incluir requisitos de proximidad con los clientes, consultoría de calidad, flexibilidad en términos de horas de trabajo. y lugar de trabajo, capacidad de cambio y autoridad local para la toma de decisiones.

- *El control de reglas casi por definición tiene sus limitaciones*, especialmente cuando los cambios se producen con frecuencia y con poca antelación, y en situaciones donde el trabajo parece complejo y requiere soluciones individuales y posiblemente creativas. Además, *el control de calidad a menudo puede ser inhibido por el inspector* que carece de conocimiento y conocimiento sobre la situación específica. Además, el control requiere que el *inspector* tenga una concentración de poder, que se debilita, por ejemplo, en organizaciones descentralizadas.
- El *liderazgo basado en valores* también es un reconocimiento de que las demandas hechas en las empresas no pueden cumplirse mediante la administración y el control tradicionales basados en reglas, *sino que confían en que los empleados son capaces de tomar las decisiones correctas.* Además, el *liderazgo basado en valores* es el reconocimiento y la comprensión de las posibilidades que brindan los recursos y las calificaciones de cada empleado. El empleado individual logra una situación laboral en la que la *responsabilidad personal está delegada* y se hace mucho hincapié en los valores personales, mientras que el punto de guía para toda la empresa se convierte en los valores básicos compartidos, que todos los empleados apoyan. Ver **Tabla 10.8**

Tabla 10..8 obras relevantes de Fairholm

Descripción
• 1991.*Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership.* Praeger. Westport, CT. • 1993.*Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership*. Praeger, • 1994.*Leadership and the Culture of Trust,* Praeger. Westport, CT. • 1997.*Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*, Praeger.Westport, CT. • 1998.*Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart.* Quorum Books. Westport, CT.

- 1999. *So You Have Been Called to Be a Leader: The Savior's More Excellent Leadership Way.* Three Questions Press.Midlothian, VA.
- 2001.*Mastering Inner Leadership, foreword* by Herbert R. Tillery, Quorum Books . Westport, CT.
- 2003.*The Techniques of Inner Leadership: Making Inner Leadership Work,* foreword by Natalie K. Houghtby-Haddon. Praeger. Westport, CT. 2003

Fuente: obras de Fairholm con recopilación y adaptación propia

10.8. Verner C. Petersen (1940-)



Verner C. Petersen ha hecho un esquema de las características generales de la organización con liderazgo burocrático y el liderazgo basado en valores. Lo que caracteriza a los pensamientos e ideas de *Verner C. Petersen* sobre la parte del liderazgo basado en valores, es su visión positiva en el otorgar gran confianza y fe en las múltiples cualidades capacidades de cada persona para actuar sobre la base de valores fundamentales y saludables. Ver **Tabla 10.9.**

Tabla 10.9. Liderazgo burocrático vs. liderazgo basado en valores

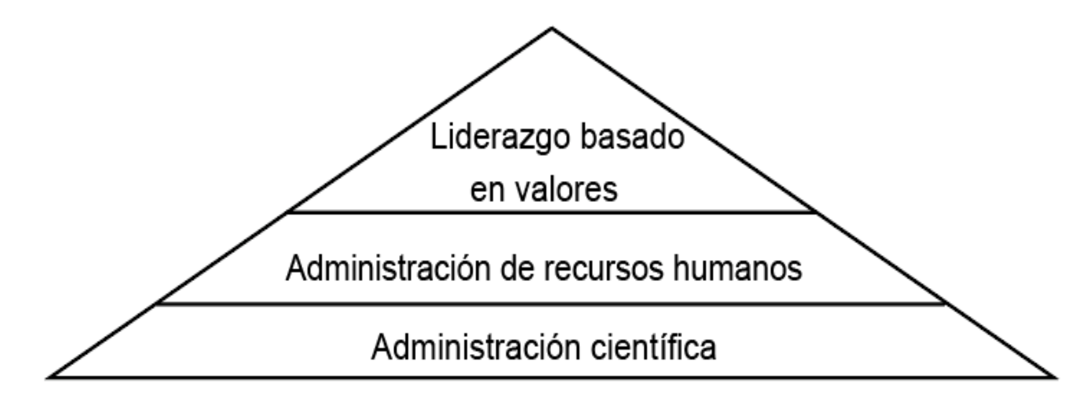
Organizaciones caracterizadas por:	Liderazgo moderno burocrático (papel del liderazgo)	Liderazgo basado en valores (liderazgo con actitud)
Rol del líder	Planificador, oponente, supervisor, tomador de decisiones	Creador de valores, inspirador, formador y, en última instancia, tomador de decisiones.

Posición del empleado	Engrane de la maquinaria.	Empleado
Tipo de influencia	Planes, reglas, acuerdos	Objetivos, valores
Objetivo de los empleados	Seguridad	Significado
Significado	Pobre	Significativo y con perspectiva
Estructura	Estructurado y limitado, previsible, preciso.	Fluido y superpuesto, abierto, ambiguo.
Tipo de desarrollo	Estático, fragmentado	Dinámico, holístico
Base	Basado en reglas	Basado en valores
Resolución de problemas y toma de decisiones	Racional, explícito y basado en reglas y métodos.	Basado en conocimiento explícito, conocimiento tácito y valores.
Ética	Basado en reglas y pautas	Basados en valores
Responsabilidad	Basado en reglas	Personal
Percepción de la calidad	Normas, estándares	Extensivo, incluye aspectos subjetivos como la actitud, el diseño, etc.

Fuente: obras de Verner C. petersen con recopilación y adaptación propia

El aumento de la motivación también se convierte en un elemento importante cuando se trabaja con liderazgo basado en valores, ya que este estilo de liderazgo cumple con los factores conocidos por la teoría motivacional de Herzberg, o la jerarquía de *necesidades de Maslow*. Los valores básicos como la base del liderazgo basado en valores, también implica que nos movemos hacia arriba en la jerarquía de necesidades de **Abraham Maslow**. En relación con la gestión científica y la gestión de recursos humanos, esto puede ilustrarse como se observa en la **Figura 10.4.**

Figura 10.4. Pirámide de las principales teorías organizacionbales del siglo XX.



Fuente: Verner C. Petersen (2010) con adaptación propia

La *administración científica* es la gestión a través de reglas e instrucciones. La motivación se genera a través del castigo y las recompensas.

La *administración de recursos humanos* se gestiona a través de la planificación, el establecimiento de marcos y la regulación del comportamiento. La motivación se genera a través de la inspiración y el reconocimiento.

El *liderazgo basado en valores* se maneja a través de comportamientos ejemplares e influencia cultural. La motivación se genera a través de la delegación y la responsabilidad propia. Ver **Tabla 10.10**

Tabla 10.10. Obras relevantes de Verner C. Petersen

Descripción
• 2006. MBTI - distorted reflections of personality? • 2006. The Ship of Fools - a society of selfish individuals • 2006. The otherworldly view of economics - and its consequences. • 2007.Always work with a straight back: the fallacies of modern management and the alternative • 2007. Distortions of modern management theory - and an attempt to correct them • 2008.*One Must Know It! A Personal Argument for Self-Regulation and Responsible Entrepreneurship* • 2010. *Self-Fulfilling Aspects of Unrealistic Assumptions in Management Theory*.

Fuente: obras de Verner C. petersen con recopilación y adaptación propias



10.9 David Cooperrider (1954-)



Una forma eficiente de crear cambios y un deseo de cambio es la *indagación apreciativa* **(AI.** *Appreciative Inquiry).* La teoría se basa en la *capacidad del hombre para aprender del éxito y reconocer que hemos tenido éxito.* Intentamos entender y aprender de estas situaciones. *La indagación apreciativa* es una teoría del desarrollo de una organización, que se basa:

- En el supuesto básico de que *hay historias de éxito en todas las empresas y todos los empleados,* y en estas historias de éxito, hay un gran potencial para el desarrollo.
- Además, asume que *el desarrollo siempre sucede sobre la base de las experiencias,* y que el uso de las experiencias más positivas como punto de partida facilita el desarrollo. El desafío radica en hacer que estas experiencias sean visibles y activas en la organización.
- Un tercer supuesto es que **no podemos separar los estudios y los cambios.** Iniciar un estudio también significa iniciar el proceso de cambio.

El método consta de **cuatro etapas:**

1. *Descubrimiento con historias de éxito.* El propósito de esta etapa es *descubrir y apreciar las mejores partes de enfocarse en los picos de máxima eficiencia en la organización. Es determinar el momento en que las personas experimentan la organización como la más viva y eficiente*. Intenta comprender factores únicos por ejemplo: en administración, relaciones, tecnología, procesos centrales, estructuras, valores, procesos de aprendizaje, relaciones externas, métodos de planificación, etc. que hacen que estos picos sean posibles. En este proceso, es importante evitar

intencionalmente el análisis de carencias o problemas y, en su lugar, buscar y aprender incluso de los éxitos más pequeños. En la etapa de descubrimiento, las personas comparten historias sobre logros excepcionales, discuten los factores más importantes en su organización y, basándose en estos aspectos de la historia de su organización, deliberadamente consideran lo que más aprecian y quieren traer al futuro. Durante ésta etapa, las personas toman *conciencia de la historia de la organización* como posibilidades positivas en lugar de eventos estáticamente problemáticos, exageradamente románticos u olvidados. Las ideas vitales y esperanzadoras sobre las organizaciones a menudo, si no siempre, se producen a partir de las historias que emanan de las mejores organizaciones.

2. *Sueños sobre el futuro.* Esta etapa implica un tiempo de inactividad desafiante imaginando un futuro más valioso y vital. Es particularmente importante imaginar los potenciales, resultados y objetivos, que pueden contribuir a la visión y justificación de la organización. La etapa de los sueños es tanto objetiva como emanada de la historia de la organización creando propuestas para ampliar los potenciales de la organización. Un aspecto que distingue a la *indagación apreciativa* de otros métodos de visión y planificación es que *las imágenes del futuro emanan de ejemplos verificados de la parte positiva del pasado*; posibilidades que no se pueden resistir porque se basan en momentos extraordinarios de la historia de una organización. *A veces, estos ejemplos son resultados de estudios comparativos de otras organizaciones*. En ambos casos, las historias sobre experiencias positivas se utilizan, al igual que un artista utiliza sus materiales, para crear un retrato de las posibilidades. Si un pintor no tuviera los colores rojo, verde, azul y amarillo, sus pinturas serían más bien *"grises"* y limitadas. También lo son muchas visiones o programas de reestructuración si cometen el error de no darse cuenta de la historia de la organización. La etapa de ensueño es el momento en el que las partes interesadas clave cuentan sus historias sobre el pasado de la organización junto con historias de sus vidas personales en relación con la organización. A medida que se comparten e iluminan las diferentes historias sobre la historia de la organización, surgen nuevas historias históricas; uno que involucra a las partes involucradas en gran medida, como una buena historia corta misteriosa involucra a un lector. Una vez que los participantes se involucran enérgicamente en la recreación de las historias positivas de la organización, dan vida a su futuro positivo. Durante la etapa de sueño, *las partes interesadas de la organización participan en una conversación sobre las posibilidades para la posición y el potencial de la organización en el mundo*. Este diálogo produce imágenes e historias sobre el futuro de la organización. Para muchas de las partes interesadas de la organización, es la primera vez que se les invita a reflexionar y crear grandes oportunidades para su organización. El proceso es positivo y vital, tanto personal como para la organización.

3. *Diseño o ambiciones compartidas. El propósito de la etapa de diseño es crear la estructura social y la estructura de la organización mediante el diseño de declaraciones provocativas,* que contengan el sueño de la organización de actividades continuas para que todo lo relacionado con la organización refleje y corresponda al sueño, que es el mayor potencial de la organización.Para construir una organización, *debemos decidir si incluir liderazgo, estrategia, estructura, recursos humanos, herramientas de gestión, relaciones con el cliente y cultura o no.* A medida que se diseñan las *declaraciones provocativas,* se expresan las cualidades deseadas dentro de la organización y su vida. Después de decidir si se debe contar con un *liderazgo cooperativo*, es necesario describir la calidad de vida de la organización y las relaciones e interrelaciones que se desean como parte del *liderazgo cooperante.* La etapa de diseño implica una construcción colectiva de imágenes positivas del futuro de la organización en forma de declaraciones provocativas basadas en la arquitectura social elegida.
4. *Destino – acciones.* Esta etapa implica la realización de las nuevas imágenes del futuro**.** Es un momento de aprendizaje continuo, ajustes e improvisaciones, y la fuerza motivadora y el potencial de renovación son extremadamente altos en este punto del proceso.
5. Debido a las imágenes positivas compartidas del futuro, todos están invitados a unir su interacción y crear el futuro juntos. Las partes interesadas están invitadas a las sesiones de planificación y obligación durante la etapa de acción. Las personas y los grupos individuales discuten lo que pueden y contribuirán a realizar el sueño de la organización, que se hizo visible en las declaraciones provocativas. La red de relaciones hace que todos se sientan obligados a garantizar que las actividades continúen. La clave para mantener la fuerza motivadora es incorporar *"el ojo apreciativo"* en todos los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo de la organización, por ejemplo. volver a escribir los nombres de los departamentos o cambiar los métodos de entrevista al cliente, sistemas de revisión de evaluación, sistemas de gestión del desempeño, métodos de fusión e integración, programas de capacitación para el liderazgo, iniciativas de cambio, etc. Trabajar con la *indagación apreciativa* puede tener consecuencias de largo alcance. Para realizar las declaraciones provocativas, a menudo es necesario recrear los procesos y sistemas de la organización y descartar todo lo que no funciona

Estas cuatro etapas están conectadas. Es posible omitir etapas y repetirlas de acuerdo con las necesidades que se producen durante el proceso. Cada etapa tiene su propia función y contenido. Al estudiar los éxitos de la organización y del empleado individual, *queda claro cuándo y cómo la organización y los empleados se desempeñan mejor,* y no menos importante, lo que hace que el éxito sea un éxito. De esta manera, es posible desarrollar la organización aún más, sobre la base del éxito y

no de los problemas. *Una vez que los éxitos se han estudiado cuidadosamente, es hora de averiguar en qué dirección debe moverse la organización para crear el futuro deseado.*

Al permitir que los empleados individuales formulen sus propios éxitos y deseos, y al estudiar estos éxitos y deseos juntos, *es posible obtener una visión de los recursos totales de la organización*. Los recursos e imágenes comunes de a dónde va la organización es una herramienta sólida para crear y desarrollar una *organización colectiva.* El método consiste simplemente en *centrarse en lo que funciona* y entender esto antes de seguir desarrollando lo que también es posible. Trabajar con el desarrollo de esta manera aumenta las posibilidades de desarrollo, no solo por encontrar soluciones temporales a los problemas existentes. En cambio, brinda la oportunidad de *soñar con lo mejor* y desarrollarse según los deseos en lugar de los problemas.

Comenzó a mediados de los 70 con la observación de **David Cooperrider** de que cuando abandonó una organización después de un día de equipo o un período de tiempo más largo, *la organización se había convertido en un experto en tratar los problemas que enfrentaba.* Por supuesto, está bien saber qué problemas deben resolverse, pero no creía que este conocimiento por sí solo generara la energía o el entusiasmo necesarios para crear un cambio que continuara en una atmósfera de posibilidades. Por el contrario, a menudo experimentó que una organización estaba *desanimada* porque se convirtió en inconmensurable para resolver todos estos problemas. Fue a su casa y se quejó con su esposa, que era una artista. Ella le dijo que en el mundo del arte; la gente trabaja con un concepto llamado "*el ojo apreciativo*", que trata de trabajar desde una suposición básica de que siempre hay algo hermoso en una obra de arte.

Cooperrider pensó en cómo podría usarse en su trabajo con organizaciones. Poco a poco, comenzó a buscar cosas que funcionaban bien en las organizaciones con las que trabajaba, y pronto descubrió que cuando abandonó la organización después de un día especial, la energía era diferente de manera positiva. La energía positiva se creó durante el proceso durante el cual una organización descubrió y reconoció qué funcionaba bien y por qué, *y luego tradujo esta conciencia en desarrollo y resolución de problemas.*

Por lo general, somos buenos para detectar lo que no funciona y, por lo tanto, requiere un trabajo arduo para revertir los modelos mentales y presentar suposiciones básicas y concentrarse en los éxitos en lugar de eso. Los supuestos básicos son un concepto significativo en la comprensión de la **IA.** *Un supuesto básico es una*

declaración o una regla que explica lo que generalmente piensa un grupo. Explica las correlaciones en las elecciones y el comportamiento del grupo y, por lo general, no es visible ni comentado por los miembros del grupo. Se desarrolla y existe al ser transmitido a los nuevos miembros del grupo, que los aceptan sin reflexionar sobre ellos.

Las suposiciones básicas están bien en algunas situaciones, pero son una restricción en otras. Por ejemplo, está bien continuar viviendo con la suposición básica de que no debe poner la mano en una placa de cocción, mientras que otras suposiciones básicas son muy importantes para probar, por ejemplo, *los supuestos básicos sobre lo que es posible y lo que no es posible en una organización. En estos casos, es importante verificar regularmente si el supuesto básico sigue siendo cierto.* Una persona recién contratada con muchas buenas ideas para el desarrollo siempre escuchará: *No es bueno, ya lo intentamos.*

La teoría se basa en los **ocho supuestos básicos** que se muestran en la siguiente **Tabla 10.11**

Tabla 10.11. Supuestos básicos como fundamento del método

Descripción
1. En cada sociedad y organización, algunas cosas funcionan. **2.** En lo que nos enfocamos se convierte en nuestra realidad. **3.** La realidad se crea actualmente, y existen varias realidades. **4.** La forma en que se hacen las preguntas en una organización o en un grupo. Influencian al grupo. **5.** Los empleados se sienten más seguros de avanzar hacia el futuro (desconocido) si traen partes del pasado (lo conocido). **6.** Si va a traer algo del pasado, debe ser el mejor del pasado (o de lo que funciona). **7.** Es importante apreciar la diversidad. **8.** El lenguaje que utilizamos crea nuestra realidad.

Fuente: obra de Cooperrider con recopilación y adaptación propia

La indagación apreciativa se aleja del enfoque tradicional del cambio organizacional, que se centra en *lo que está mal y no funciona.* El enfoque tradicional del cambio organizacional nos hace encontrar problemas porque los estamos buscando, *y se centra en aprender de nuestros errores y no en experiencias positivas compartidas.* La base teórica de la *indagación apreciativa,* por otro lado, se basa en un enfoque constructivista en el que el mundo es designado a través de nuestra percepción de él.

*Esto significa que creamos nuestro mundo como lo vemos***.** Visto desde esta perspectiva, no hay nada inherentemente real o verdadero en ninguna forma de construcción especial, y todas las relaciones sociales son construcciones arbitrarias.

La obra de **Cooperrider** afirma, desde la perspectiva de *indagación apreciativa,* que:

"…la capacidad de crear nuevas y mejores organizaciones o relaciones sociales solo está limitada por nuestra imaginación y voluntad colectiva…".

Este punto de vista constructivista se basa en el supuesto de que el lenguaje es nuestro único bloque de construcción fundamental para la construcción social compartida del mundo.

10.10. Toyota Motor Company (*Lean Management*)

Toyota Motor Company repensó el sistema de producción y logística con respecto a valores como *el valor del cliente y el desperdicio***.** Con el tiempo, los principios llegaron a penetrar a toda la compañía desde el desarrollo del producto en un extremo hasta el servicio y la administración en el otro. ***Lean Management*** se desarrolló y los resultados se describen en el libro: ***The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*** **de Womack. Jones y Roos (1991)**

La línea de pensamiento en ***Lean Management*** *es identificar y eliminar todas las actividades que no crean valor para los clientes,* por ejemplo: los residuos. ***Lean Management*** crea una cultura que siempre apunta a obtener mejores resultados y asegurar las competencias y herramientas que respaldan la visión sobre la *organización lean.*

En Escandinavia, este estilo de administración ha cobrado impulso tanto en las empresas de manufactura como en las de servicios y, por lo tanto, tanto en el sector público como en el privado. Si consideramos una organización que produce tareas de administración y servicio, un diagnóstico *lean,* puede tener este aspecto. Ver **Tabla 10.12**

Tabla 10.12. Diagnóstico Lean Management

Descripción
• *Organización especialista en el tema.* La organización está formada por empleados calificados que a su vez participan en el proceso de trabajo. Hay una alta especialización en el tema y un pensamiento general bajo. • *Baja calidad y gran uso de recursos para la corrección de errores.* El enfoque principal está en la calidad final, y esto significa un enfoque pobre en la calidad en la entrega entre los empleados en el proceso. Las tareas se devuelven internamente para la corrección de errores. • *Gran cantidad de tareas pendientes.* Hay listas de espera y muchas tareas están pendientes de ser manejadas en los procesos. Esto causa trabajo adicional con recordatorios y planes cambiados. • *Muchas interrupciones en los procesos.* Los clientes, tanto internos como externos, están en el proceso y no al final del proceso. Los empleados deben manejar las interrupciones en su trabajo • *Planificación insuficiente.* La planificación tiene lugar de un caso a otro, y existe la noción de que la cantidad de asuntos que surgen no se puede predecir y, por lo tanto, no se puede planificar. • *Falta responsabilidad en el proceso.* Se gestionan procesos individuales en lugar de todo el proceso. • *Muchas transferencias de responsabilidad.* Procesos complejos a menudo crean muchas transferencias de responsabilidad y por lo tanto, largo tiempo de respuesta.

Fuente: Womack. Jones y Roos (1991) con recopilación y adaptación propia

La implementación de ***Lean Management*** en una organización a menudo se compara con la construcción de una casa. En ambos casos, se trata de comenzar el lugar correcto. ***Lean Management*** comienza con la construcción de la base, que consta de *cinco pasos:*

1. Comprender a los clientes y organizar las tareas.
2. Asumir la gestión y la medición.
3. Creando visibilidad
4. Estándares de confianza
5. Aclarando la responsabilidad

Luego, se construye un lado de la casa, que en **Lean Management** se corresponde con la creación de flujo. El flujo trata de acelerar los procesos al reducir el tiempo de respuesta y el tiempo de espera. Después de hacer esto, ***Lean Management*** trata sobre la prevención de errores, que son las fuentes más esenciales de falta de

eficiencia y satisfacción del cliente. Existe un paso en el proceso que *aborda las mejoras continuas* dentro de la organización, es decir, *los contenidos de la casa*. El proceso de mejora continua se lleva a cabo en el centro de la casa, dentro del marco. El último paso es el resultado en la forma de *crear valor adicional* para los clientes y con un menor consumo de recursos.

CAPÍTULO 11. POSMODERNISMO Y LA ERA DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Hay dos ramas de la teoría posmoderna:

- *Teoría epistemológica* (*episteme = razón, conocimiento*): no hay relaciones inequívocas entre las formas de representación (símbolos, como palabras e imágenes) y un mundo objetivo externo, es imposible. No podemos respaldar las palabras.
- *Teoría ontológica* (*onto = ser, existencia*): la sociedad se está moviendo hacia una nueva era, que difiere de la era *"moderna"* anterior en formas significativas, que pueden entenderse, pero no con las viejas teorías.
- *El núcleo de la modernidad es la diferenciación:* en las organizaciones, especialmente en la división racional, cada vez más precisa y rígida del trabajo.
- *El núcleo de la posmodernidad es la desdiferenciación:* la integración gradual de los puestos de trabajo, el desenfoque de las áreas de responsabilidad, la creciente superposición de funciones, la creciente flexibilidad, las actitudes del equipo.

Las grandes organizaciones de hoy viven al borde de una nueva era, en el límite entre *el orden y el caos*. En este contexto, sin embargo, *caos* no es sinónimo de *anarquía*. En cambio, se refiere a una condición generalizada de *imprevisibilidad y complejidad*. La gerencia se supone incapaz de controlar cosas y eventos cuando se encuentra en caos, no necesariamente porque estén *fuera de control* o han caído en una desorganización completa, sino porque *las relaciones de causa y efecto no se conocen o no existen*. Si no entendemos las relaciones causales, no sabemos qué hacer para corregir o arreglar lo que sea necesario remediar. El caos y la incertidumbre de esta era posmoderna se han presentado y acelerado, mediante el rápido avance de la tecnología de la información, en particular las redes de información. En tan solo unos pocos años, la tecnología de la información ha evolucionado tecnológicamante y se escuchan términos como: *mainframes* a computadoras personales (**PC**), módems, **PC** en red, redes de área local (**LAN**), redes de información, Internet como la *superautopista de la información*, el ciberespacio, organizaciones virtuales, etc.. Desafortunadamente, como la información errónea también se mueve, tales como: información engañosa, información confusa y error

11.1. En qué consiste

A pesar de la abundancia de información, con frecuencia descubrimos que no entendemos las relaciones de causa y efecto, relaciones que pensamos sí se entendían, Los sistemas técnicos tradicionales no pueden lidiar con el caos y la incertidumbre. Por lo tanto, los gerentes de las organizaciones posmodernas están abandonando su dependencia de los sistemas técnicos de la *era moderna*, y en su lugar se enfocan en la tecnología de la información para ayudarlos a entrar en la era *posmoderna*.

Sproull y Goodman (1990), afirmaron que:

"…existe una clase de tecnología que es cualitativamente diferente de las anteriores y para la cual pueden ser necesarias nuevas dimensiones... a nivel cognitivo, la comprensión y el funcionamiento de la tecnología programable requieren diferentes habilidades de razonamiento que las mecánicas...estamos creando sistemas técnicos con máquinas programables y métodos mecánicos…"

Por lo tanto, la tecnología puede ser fundamentalmente nueva, pero los sistemas técnicos no lo son: *estos sistemas técnicos híbridos deben representar un estado inestable* (ibidem).

La distinción de **Karl Weick (1990)** entre *tecnología y sistema técnico* es útil. *Un sistema técnico* es un conjunto específico de sistemas de hardware y software que produce un resultado deseado. Los sistemas técnicos, que son productos de la *"era moderna"*, están diseñados para lograr los propósitos deseados utilizando información conocida y tecnologías existentes.

La tecnología, por otro lado, se refiere al:

"…conocimiento de las relaciones de causa y efecto incrustado en máquinas y métodos. El conocimiento puede ser cierto o probabilístico. Puede estar codificado en sistemas formales o en la sabiduría popular,,," (**Sproull & Goodman, 1990**).

La información y la tecnología de la información tienden a extender la capacidad mental humana. Sin embargo, *se desconoce aún qué efectos tendrá la tecnología de*

la información en las relaciones interpersonales, los equipos de trabajo y las organizaciones tal como los conocemos hoy, en el largo plazo.

Las formas emergentes de la tecnología de la comunicación ya abarcan el tiempo y el espacio. Las redes de información que aprovechan (y al mismo tiempo actualizan) las bases de datos en tiempo real proporcionan a los *equipos de trabajo autoadministrados* con la información que necesitan para programar y coordinar sus propias tareas, así como para disciplinar a sus propios miembros. Los miembros y mandos intermedios, no necesarios y por lo tanto, *se eliminan"*

11.2. Contribuciones

De esta forma, ya no es posible realizar analogías de las diversas formas de organización antiguas o tradicionales, con la *era postmoderna*. No podemos simplemente regresar a los modelos clásicos jerárquicos. **Bergquist (1993)**, **McWhinney (1997)** y **Prigogine y Stengers (1984),** entre otros, sugieren que el *fuego* es la analogía más adecuada para los procesos organizacionales en la era *posmoderna* por *dos razones:*

1. *El fuego es un proceso de cambio de segundo orden, y es irreversible*. Se manifiestan los errores de la organización en momentos de *frustración o enojo* y nunca se podrán ocultar de nuevo. Tentativamente consideramos un cambio en la estructura organizacional, pero la noticia sale y la gerencia se encontrará en una situación de estancamiento con el cambio, se quiera o no. El equilibrio ha sido perturbado, el caos a menudo sigue, y la gerencia no es la misma que antes. El tiempo se avanza y no se puede revertir. (**Bergquist, 1993**).
2. El *fuego* es efímero:

   "…todo es un proceso sin mucha sustancia ... los procesos de la organización (como los incendios) son esquivos. Son difíciles de medir y aún más difíciles de documentar en términos de su impacto final en una organización…" (**Bergquist, 1993**).

El cambio de los sistemas técnicos en las organizaciones *modernas* a la tecnología de la información en las organizaciones *posmodernas* es más que un paso evolutivo. La textura de las relaciones entre los individuos, su trabajo y su organización se modifica de manera irreversible. Como un bosque después de un incendio, no pueden volver a un estado anterior.

Shoshana Zuboff (1988) describe este cambio irreversible en la textura de las relaciones de trabajo al experimentarlo ella misma en su primera introducción en la experiencia de la aplicación de tecnología de información avanzada a su trabajo de oficina, con el registro de *personas que expresaron angustia, describiendo su trabajo como flotando en el espacio o perdidos detrás de la pantalla*. Se quejaron, en general, de que: *ya no podían ver ni tocar su trabajo* (Ibidem)

Las organizaciones de hoy deben lidiar con dilemas complejos sobre cuán profundamente deberán de participar en la era de la información. Deben decidir si (o cuánto) centralizar o descentralizar; subcontratar o producir internamente; con empleados *regulares* o *de outsourcing*; para vender productos o brindar servicios a través de redes establecidas de personas que viven en la red, organizaciones trabajadas en la red o a través de la Web; y cómo mantener los límites. *Si deciden no participar plenamente en la era de la información, corren el riesgo de perder información y, por lo tanto, oportunidades importantes.* Por otro lado, si deciden participar *en esta frontera relativamente anárquica de interacciones sociales, también podría exponer información organizacional interna a los problemas de jugadores externos ansiosos por interrumpir o desviar sus acciones organizacionales* (Ibidem).

En consecuencia:

"...la vinculación puede ser inevitable para mantenerse competitivo o relevante, pero también puede instalar una exposición peligrosa a competidores externos…" (**Demchak, 1994**).

o hacer que una agencia gubernamental no pueda desempeñar sus funciones reguladoras resumiendo algunas de las preguntas de límites más molestas que afectan a las agencias reguladoras del gobierno. Así, tenemos:

- ¿Qué se requerirá para que los *delincuentes cibernéticos* públicos operen en el mundo de los *ciberorganizaciones* sin ser disruptivos o perturbadores?
- ¿Las agencias públicas necesitan correr en redes, o pueden ser efectivas simplemente introduciéndose de vez en cuando para verificar los flujos y grupos de información clave y otras transacciones?
- ¿De qué manera las agencias públicas en el ciberespacio satisfacerán las necesidades públicas de una gobernabilidad responsable, efectiva, equitativa y eficiente? **Ver Tabla 11.1**

Tabla 11.1. Principales representantes

Descripción
• **Shoshana Zuboff (1951)** • **Janet Fulk (1951)** • **Richard M. Burton (1939-) y Borge Obel (1948-)** • **Stewart Clegg (1947-)** • **Zygmunt Bauman (1925-2017).** Teoría organización líquida • **Benoit Mandelbrot (1924-2010)** y **H.J. Warnecke (1934-).** Teoría organización fractal • **Salim Ismail (1965-).** Teoría organiación exponencial • **Edward Norton Lorenz (1917-2018).** Teoría del caos

Fuente: recopilación y adaptación propia

11.3. Shoshana Zuboff (1951-)



El concepto de trabajo asistido por computadora fue introducido por primera vez por **Shoshana Zuboff** en un documento de trabajo del MIT de 1981: ***Psychological and Organizational Implications of Computer-Mediated Work*** y llevado a otros dos trabajos: ***New Worlds of Computer-Mediated Work*** (1982) y en: ***Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*** (1988).

Zuboff (1988) acuñó el término *informate* para resaltar una dualidad que es fundamental para las demandas y dilemas planteados. La tecnología se puede utilizar para automatizar operaciones usando la misma lógica que estaba en su lugar antes de que se iniciara la automatización. Este uso de la tecnología para automatizar, permite realizar una tarea con más control que cuando fue realizada por humanos. La

automatización, entonces, es una extensión lógica y evolutiva del trabajo iniciado por **Taylor** a principios del siglo XX.

Así **Zuboff (1988**), afirma:

"…la misma tecnología genera simultáneamente información sobre los procesos productivos y administrativos subyacentes a través de los cuales una organización realiza su trabajo. Proporciona un nivel más profundo de transparencia a las actividades que han sido parcial o completamente opacas..... De esta manera, la tecnología de la información reemplaza la lógica tradicional de la automatización...actividades, eventos y objetos son trasladados y hechos por la información cuando una tecnología informa como automatiza..."

Las obras relacionadas a esta corriente organizacional plantean un amplio espectro de preguntas e inquietudes sobre la tecnología de la información, las organizaciones posmodernas (o *posburocráticas*), la capacidad mental de los seres humanos en las organizaciones para tener sentido cuando se enfrentan a la complejidad generalizada, así como el papel de los humanos y de las organizaciones, son la introducción más comprensible a las complejidades (y la jerga) del posmodernismo, que reafirma:

"…en muchos sentidos, la posmodernidad es una moda, y al mismo tiempo se trata de modas. Aunque el posmodernismo se caracteriza por análisis superficiales, fáciles y, a menudo, internamente contradictorios, no debe descartarse, ya que estos análisis ofrecen perspectivas y críticas perspicaces y valiosas (incluso es sentimental) de una era emergente…"

Bergquist (1993) identifica y explora cuatro temas de la posmodernidad. Ver **Tabla 11.1.**

Tabla 11.1. Los cuatro temas de la posmodernidad de Bergquist

Descripción
1. *Objetivismo contra el constructivismo:* el *objetivismo*, que se denominó como modelo *moderno*, es *racional*. Supone que existe una realidad objetiva que puede descubrirse. El *constructivismo*, que es un fenómeno *posmoderno*, "*establece que estamos construyendo nuestras propias realidades sociales...No hay principios o principios universales, ni hay modelos globales de justicia o*

orden...Las formas de saber pueden cambiar con el tiempo y en diferentes situaciones.

2. *El lenguaje es en sí mismo realidad:* el lenguaje, y el uso de símbolos y signos verbales, es más que un medio para comunicar información sobre la realidad. Es (al menos una parte de) la realidad. *El lenguaje que se usa para describir...La realidad escurridiza y cambiante es en sí misma una fuente importante de esta construcción social .*
3. *Globalización y segmentación*: De acuerdo con los posmodernistas: *"nuestro mundo se está volviendo progresivamente más global, al tiempo que progresivamente se vuelve más segmentado y diferenciado".* Al mismo tiempo, la tecnología de la información nos permite saber más sobre nuestras características comunes con personas de todo el mundo;aunque se ha perdido el sentido de comunidad y organización. Por lo tanto, vivimos en una era de *"contradicción entre globalismo y localismo en muchos aspectos de nuestra vida cotidiana"*.
4. *Imágenes fragmentadas e inconsistentes*: Los posmodernistas: *"están cautivados por lo superficial y lo moderno".* Las máquinas de realidad virtual *"transmiten la sensación de profundidad, pero al igual que los dispositivos holográficos, en realidad replican solo la superficie, nunca la profundidad de la experiencia...estamos engañados de que hemos experimentado profundidad o realidad virtual cuando en realidad solo hemos visto la superficie".*

Fuente: Bergquist (1993) con adaptación propia

Estos *cuatro temas* representan las realidades centrales de un mundo post moderno fragmentado e inconsistente. Así, **Bergquist** afirma:

"…el gerente moderno ve los sistemas como la herramienta definitiva para dar sentido fuera del caos El gerente posmoderno ve el caos como lo que debe ser administrado y los sistemas, aunque muy útiles, como un mero aspecto del entorno caótico. Para el gestor posmoderno el caos no es malo. Es lo que es… "

Michel Hammer y James Champy (1993), en sus obra: ***Reengineering the Corporation: The Enabling Role of Information Technology***, sentencian sobreel uso de las tecnologías de información:

"Una empresa que no puede cambiar la forma en que piensa acerca de la tecnología de la información no puede rediseñar. Una empresa que equipara tecnología con automatización no puede rediseñar. . . . La tecnología de la información más moderna es parte del esfuerzo de reingeniería, un habilitador esencial. . . ya que permite a sus empresas hacer reingeniería".

Las organizaciones en una era posmoderna necesitan gerentes que piensen inductivamente, es decir, personas que tengan *primero, la capacidad de reconocer una solución poderosa y luego buscar los problemas que pueden resolver, problemas que la compañía probablemente ni siquiera sabe que tiene.*

Las empresas cometen un error fundamental cuando intentan encontrar usos para la tecnología que se ajuste a las funciones y procesos actuales. En su lugar, deben *desarrollar aplicaciones para funciones que no existen*. Las necesidades y aspiraciones de la gente están limitadas por su comprensión de lo que es posible. Así: *la alta tecnología hace posibles actividades y acciones que las personas aún no han soñado*. Por lo tanto, la tecnología de la información tiene el potencial de ser positivamente disruptiva, para permitir que las *personas piensen de manera inductiva* al *romper las reglas* que limitan la forma en que conducimos el trabajo. Ver **Tabla 11.2**

Tabla 11.2. Ejemplo de ruptura de barreras

Descripción
• **Regla antigua:** *solo los expertos pueden realizar trabajos complejos.* **Tecnología disruptiva:** *sistemas expertos.* • **Nueva regla:** *un generalista puede hacer el trabajo de un experto.***o** • **Regla antigua:** *las empresas deben elegir entre la centralización y la descentralización.* • **Tecnología disruptiva:** *redes de telecomunicaciones.* • **Nueva regla:** *las empresas pueden obtener simultáneamente los beneficios de la centralización y la descentralización.*

Fuente:Hammer y Champy (1993)

Las organizaciones deben :

"…mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías y trabajar continuamente para aprender a usarlas con imaginación. *Las empresas deben hacer de la explotación de la tecnología una de sus competencias básicas si quieren tener éxito en un período de cambio tecnológico continuo...Nuestra opinión es que, si puede comprar una tecnología, es que no es nueva.* Por lo tanto, *la tecnología que se usa de forma inductiva en lugar de deductiva es un habilitador necesario de la adaptación organizacional…"*

11.4. Janet Fulk (1951-)



Janet Fulk, su primer libro, ***Organizations and Communication Technology*** (1990, con **Charles Steinfield**) respondió a la afirmación de que *el estudio de la tecnología de la información* en las organizaciones era *rico en datos pero con poca teoría* al proporcionar un conjunto de ensayos teóricos que sirven como base para el desarrollo de su teoría. El libro ganó un ***Best Book Award*** del ***National Communication Association*** y fue alabado a través de un panel de exhibición sobre su impacto continuo 20 años después de su publicación.

Su segundo libro: ***Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*** (1999, con **Gerardine DeSanctis**) se centró en el papel que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación en la configuración de la organización en la sociedad contemporánea y los desafíos y oportunidades que ofrecen los avances tecnológicos. Para la estructura organizacional y el funcionamiento.

Su tercer libro, ***Policing Hawthorne*** (2000, con Greg Patton y Peter Monge) presenta una investigación histórica sobre una organización comunitaria encargada de hacer cumplir la ley.

Un proyecto de investigación reciente apoyado por una subvención de la ***National Science Foundation*** en colaboración con ***Northwestern University y Northeastern University*** examina el impacto de las *redes de comunicación multidimensionales y multinivel en el crowdsourcing en línea.*

Ocho estudios empíricos sobre el *crowdsourcing en línea* para diseños gráficos resaltan las múltiples formas en que los miembros de la multitud están conectados en red en el *crowdsourcing* en línea de manera que impactan la calidad de las predicciones de la multitud del rendimiento de mercado de los diseños, la calidad y la capacidad de innovación de los diseñadores exitosos en serie, la cognitiva la categorización de los diseños por los diseñadores y la multitud, y cómo las categorías implícitas estructuran los mercados de la misma manera que las categorías explícitas.

La ***National Science Foundation*** también otorgó dos becas previas por su trabajo para desarrollar y probar una *teoría de la información como un bien público.* El trabajo dio lugar a una serie de trabajos teóricos y empíricos. Otro trabajo reciente se basa en *la teoría de la ecología comunitaria para desarrollar una conceptualización multinivel de experiencia***.**

En el capítulo de su segundo libro, de **Janet Fulk y Gerardine DeSanctis (1999)**: ***Articulation of Communication Technology and Organizational Form****,* aborda de manera integral una amplia gama de temas relacionados con las relaciones dinámicas de dos vías entre la tecnología de la comunicación y la forma organizacional. Ver **Tabla 11.3**

Tabla 11.3. Perspectivas de análisis de Fulk y de DeSanctis (1999)

Descripción
1. *La perspectiva tecnológica***,** que *enfatiza las formas en que se han mostrado las tecnologías de la comunicación para permitir cambios en las formas* 2. *La perspectiva organizacional***,** que *enfatiza cómo las nuevas tecnologías comunicacionales están diseñadas o personalizadas para que coincidan con las formas organizativas,* y 3. *La perspectiva emergente,* que *combina los puntos de vista tecnológicos y organizacionales para centrarse en las tecnologías de la comunicación como ocasiones para la estructuración*

Fuente: Fulk y DeSanctis (1999)

Al describir la interacción entre la tecnología y las cuatro dimensiones cruciales de la forma organizacional, **Fulk y DeSanctis (1999)** proceden a analizar cómo la tecnología de la información puede afectar (y verse afectada) por cambios en: tamaño de la organización, alcance y dominio del producto; control vertical; coordinación horizontal; y tipos de *conexión.*

11.5. Richard M. Burton (1939-) y Borge Obel (1948-)





La obra de **Richard M. Burton y Borge Obel (1998)**: ***Technology as a Contingency Factor***, en su capítuo ***Technology*,** concuerdan con **Fulk y DeSanctis (1999):** *los efectos que varias dimensiones, de la tecnología, tiene en el diseño organizacional*.

Burton y Obel (1998) estructuran sus hallazgos utilizando una serie de propuestas que incorporan las teorías de **Woodward (1965), Perrow (1967), Galbraith (1974) y Scott (1998)**. *Los efectos de la tecnología se evalúan en seis dimensiones de la organización: formalización, centralización, complejidad, configuración, coordinación y control, e incentivos.*

El capítulo proporciona también una discusión muy completa de la tecnología de la información, la interdependencia entre la forma organizacional y la tecnología de la información, las organizaciones como entidades de procesamiento de información, los efectos de la riqueza de medios en el diseño y los criterios de diseño para adaptar la tecnología de la información a organizaciones descentralizadas. Ver **Tabla 11.4**

Tabla 11.4. Obras relevantes de Burton

Descripción
• 1984. Burton, Richard M. *Designing efficient organizations: Modelling and experimentation.* Vol. 7. North Hollan • 1995. Burton, Richard M., and Børge Obel. *The validity of computational models in organization science: From model realism to purpose of the model.* Computational & Mathematical Organization Theory 1.1 57-71**.** • 1998. Burton, Richard M., and Børge Obel. *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application*. Springer Science & Business Media • 2011. Burton, Richard M., Børge Obel, and Gerardine DeSanctis. *Organizational design: A step-by-step approach.* Cambridge University Press,

Fuente: obras de Richard M. Burton con recopilación y adaptación propia

Con la era de la información ha llegado un suministro abrumador de información. **Edward A. Stohr y Sivakumar Viswanathan (1999)** expresan claramente la necesidad:

"…necesitamos nuevas tecnologías para ayudar a las personas y empresas a enfrentar la evolución de la ecología de la información: tecnologías de afrontamiento para administrar las tecnologías que producen información (que, si no se controlan, podrían convertirse en tecnologías inhabilitantes). El énfasis debe estar en dar forma a la información en formas que sean más útiles y accesibles, condensarla, filtrar elementos ruidosos, encontrar nuggets útiles de información a pedido, analizarlos y crear nuevos conocimientos…la necesidad se entiende bien: debemos filtrar la información...."

Las soluciones, sin embargo, son el desafío. *¿cómo podemos pasar el proceso de filtrado de información que moldeará las decisiones a sistemas de procesamiento de información inanimados? ¿cuáles son los límites prácticos y morales?*

Stohr y Viswanathan (1999) hacen las dos preguntas básicas: *¿por qué un usuario aceptaría las recomendaciones de un sistema?* y *¿cómo puede medirse el valor de tales sistemas? …*Ellos concluyen:

"…los temas de confianza, validez, privacidad y riesgo son condiciones previas necesarias para la aceptación de los sistemas de recomendación…"

11.6. Stewart Clegg (1947-)



Stewart Clegg es un sociólogo y teórico organizador australiano de origen británico y profesor en la Universidad de Tecnología de Sydney (**UTS**), donde también es Director de Investigación de Centro de Administración y Estudios de Organización (**CMOS.***Centre for Management and Organisation Studies*). Es el autor de varios libros como ***Framework of Power* (1989)** que compara la producción y la organización de la potencia con una placa de circuito eléctrico que consta de tres circuitos interactivos distintos: *episódico, disposicional y facilitador.*

Estos circuitos operan en tres niveles, dos son macro y uno es micro. El circuito *episódico* es el nivel micro y está constituido por un ejercicio irregular del poder cuando los agentes abordan *los sentimientos, la comunicación, el conflicto y la resistencia* en las interrelaciones cotidianas. Los resultados del *circuito episódico* son tanto positivos como negativos*. El circuito disposicional* está constituido *por reglas de práctica a nivel macro* y significados construidos socialmente que informan las relaciones de los miembros y la autoridad legítima. *El circuito de facilitación* está constituido por tecnología de *nivel macro*, contingencias ambientales, diseño de trabajo y redes, que habilitan o inhabilitan y, por lo tanto, *castigan o recompensan*, la agencia en el *circuito episódico*. Los *tres circuitos independientes interactúan* en *puntos de paso obligatorios* que son canales para el empoderamiento o el desempoderamiento.

Para dar una idea de cómo funciona este modelo, **Clegg** lo aplica al estudio de **Crozier (1964)** de una fábrica de tabaco en Francia donde los trabajadores de mantenimiento modificaron el equipo de la planta. Esta acción les dio el conocimiento exclusivo de la maquinaria no disponible en los manuales. También representó tomar el control de un punto de paso obligatorio, que alteró los *tres circuitos de potencia.* El acto modificó directamente el *circuito facilitador* de la tecnología. El efecto en el *circuito*

disposicional fue que cambió lo que significaba ser un trabajador de mantenimiento. En el *circuito episódico*, alteró el poder del trabajador en la interacción diaria y el control de los recursos y resultados. El impacto general de tomar el control de un punto de paso obligatorio fue que permitía a los trabajadores negociar mayores libertades y aumentos salariales.

En su obra***: Modern Organizations: Organization Studies In The Postmodern World* (1990)**, afirma:

- La racionalidad es subjetiva, y relativa al contexto.
- Los *agentes* (personas, organizaciones o partes de organizaciones) todos actúan bajo una *racionalidad subjetiva*: intentan realizar proyectos *que tengan sentido en términos del cálculo que los agentes tienen a su disposición*
- Las *racionalidades subjetivas* pueden diferir ampliamente, ya que cualquier agente estará fuertemente influenciado por los valores culturales e institucionales de sus marcos nacionales.
- Por lo tanto, las formas y prácticas organizacionales no pueden ser universales.
- Las organizaciones son producto humano. Están hechos de cualquier material que esté a la mano y pueden ser modificado o adoptado Las organizaciones se inventan a partir de cualquier conocimiento de recetas disponible localmente. Ver **Tabla 11.5**

Tabla 11.5. Obras relevantes de Clegg

Descripción
• 1999. *Handbook of Organization Studies.* With Hardy, C.; Nord W.R. London: SAGE • 1990. *Modern organizations: Organizational studies in the postmodern world*. Newbury Park, CA: Sage • 1989**.** *Frameworks of Power.* Thousand, Oaks, CA: SAGE • 2008. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy. With Carter, C.; Kornberger, M. London: Sage. • 2008. International Encyclopaedia of Organization Studies. (In Four Volumes, with Bailey, J.), Thousand Oaks, CA: Sage. • 2008. *Time in Organizational Research: Approaches and Methods.* With Roe, R, Waller, M, (eds London: Routledge. • 2009 Handbook of Power. With Haugaard, M. (eds). London: Sage. • 2009 Handbook of Macro Organizational Behaviour. With Cooper, C. (eds). London Sage • 2010. Harris, M., Hopfl, H., and Clegg, S. R. (eds) (2010) *Managing Modernity: Beyond Bureaucracy*.Oxford: Oxford University Press.

- 2010 SAGE Directions in Organization Studies (Volumes I-IV), London: Sage.
- 2011. Theory & Practice. With Con Carter, C.; Kornberger, M.; Schweitzer, London: Sage

Fuente: obras de Stewart Clegg recopilación y adaptación propia

11.7. Zygmunt Bauman (1925-2017)



Zygmunt Bauman fue un sociólogo, filósofo y ensayista polaco de origen judío. Su obra, que comenzó en la década de 1950, se ocupa, entre otras cosas, de cuestiones comolas clases sociales, el socialismo, el holocausto, la hermenéutica, la modernidad y la posmodernidad, el consumismo, la globalización y la nueva pobreza. Desarrolló el concepto de la modernidad líquida, y acuñó el término correspondiente. Junto con el también sociólogo **Alain Touraine**, Bauman recibió el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades 2010.

El interés de la investigación de **Zygmunt Bauman** se enfocó en la *estratificación social y en el movimiento obrero*, antes de interesarse en temas más globales tales como la naturaleza de la modernidad. El período más prolífico de su carrera comenzó después de abandonar la enseñanza en Leeds, cuando se acrecentó su importancia más allá de los círculos de sociólogos profesionales con un libro que publicó acerca de la supuesta conexión entre la *ideología de la modernidad y el Holocausto.*

El trabajo de **Bauman** comprende 57 libros y más de 100 ensayos. Particularmente en su obra: ***Liquid Modernity* (2002).** Él acuñó el término de *modernidad líquida* a los tiempos actuales, basándose en los conceptos de *fluidez, cambio, flexibilidad, adaptación, entre otros.* **Bauman** afirma que lo *líquido* es una metáfora regente de la

época moderna, ya que esta sufre continuos e irrecuperables cambios. Asimismo, *lo líquido no se fija en el espacio ni se ata al tiempo,* se desplaza con facilidad, no es posible detenerlo fácilmente; y todas estas son a la vez características fundamentales de las actuales rutinas diarias.

En el pasado, nos encontrábamos en un mundo predecible y controlable, uno sólido. La rutina, la visión a corto plazo, las costumbres, las colectividades eran unas de sus características. Todo este panorama empezó a *derretirse*, cambiando aquella sociedad que estaba estancada y era demasiado resistente a los cambios, por una *líquida y maleable. Bauman, expone 5 ítems en los que desarrolla el concepto de modernidad líquida: emancipación, individualidad, espacio-tiempo, trabajo y comunidad.*

Según **Bauman**, con la llegada de la **modernidad todo se** *individualizó*. Ser moderno significó estar eternamente un paso delante de uno mismo; es decir, debíamos transformarnos en lo que cada uno es. La modernidad cambió las reglas. Hoy por hoy se busca recuperar lo público, ya que lo individual ha abarcado todos los estratos. Vivimos en una sociedad de individuos porque *"todo se ha individualizado".* Se ha conformado un sistema tan grande *que ahora cada individuo es culpable de su destino, de lo que le pasa o no.*

Aunque a **Bauman** se le considera un pensador *posmoderno"* no le cabe el término de posmodernista, ya que utiliza los conceptos *modernidad sólida* y *moderniidad líquida* para caracterizar lo que considera dos caras de la misma moneda.**Bauman** escribe sobre las consecuenciasde la *modernidad líquida* en los individuos, concretamente *aumentando sentimientos de incertidumbre y una privatización de la ambivalencia*. Se trata, para este autor, de una continuación caótica de la modernidad, donde una persona puede cambiar de una posición social a otra de manera fluida.

El *nomadismo*_deviene un rasgo general del *hombre líquido moderno*, mientras fluye a través de su propia vida como un turista, cambiando sitios, trabajos, cónyuges, valores y a veces más (como su orientación política o sexual) excluyéndose de las redes tradicionales de contención. **Bauman** acentúa la nueva carga de responsabilidad que el *modernismo líquido* coloca en los individuos, en donde los patrones tradicionales son reemplazados por otros *auto-escogidos.* La expresión *modernidad líquida* busca definir un modelo social que implica *el fin de la era del compromiso mutuo,* donde el espacio público retrocede y se impone un individualismo que lleva a *la corrosión y la lenta desintegración del concepto de ciudadanía*. El resultado es una mentalidad normativa con *énfasis en el cambio más que en la permanencia* en el compromiso provisorio más que permanente (o *sólido*).

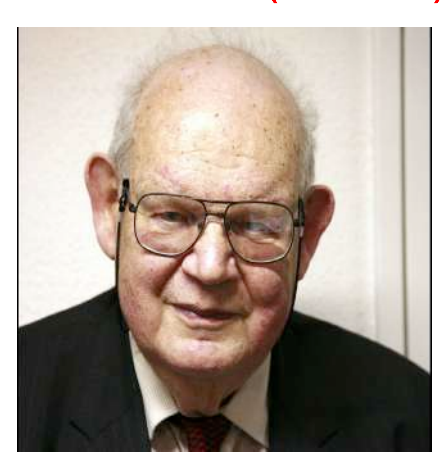
Las organizaciones líquidas están plenamente centradas en su función, su misión es lo único que da sentido a su existencia. En el caso de una empresa una organización líquida puede ser aquella que cuando recibe un proyecto (*su función*) cuenta con los profesionales de cada campo (*independientes*) para concluir de la mejor manera ese proyecto. *Al variar ese proyecto también variaran los profesionales que lo deban realizar.*

Cualquier tipo de organización necesita personas independientes, libres, muy preparadas y muy especializadas, pero sobretodo que se hagan responsables de su propia vida, y eso, la responsabilidad es la base de la excelencia dentro del modelo de sociedad líquida, aquel en que el individualismo hace que cada uno sea responsable de sí mismo y el trabajo en equipo que cada uno de los individuos responsables cree junto a otros algo que aproveche las sinergias de sus conocimientos.

Está claro que el concepto de *una organización totalmente líquida es un concepto extremo, difícilmente aplicable al 100% y que además genera rechazo en muchas personas que jamás se plantearían que en lugar de tener un trabajo fijo deberán buscar proyectos donde participar o hacerse visibles para que esos proyectos los elijan a ellos.*

Y este modelo, ¿cómo encaja en la búsqueda del núcleo de las organizaciones?**.** En todo caso, hoy en día, *los modelos basados en la liquidez al 100%, no son muy aplicables por el momento;* pero adaptar nuestra organización para tener una estructura estable y otra líquida para hacerla más flexible y para que cada tipo de trabajador encuentre una opción con la que se sienta cómodo no es descabellado. Si cualquier organización puede tener este tipo de estructura, las personas que trabajen allí encontrarán más fácilmente su sitio, y algunos dentro de la seguridad del trabajo fijo y otros mediante la colaboración del *trabajo líquido* irán y vendrán entre diferentes organizaciones en función de sus necesidades y de las organizaciones, acercándose a que cada trabajador pueda escoger su modo de relacionarse con la organización, lo que sí que acerca a la propia organización a estar más cerca de su nucleo.

11.8. Benoit Mandelbrot (1924-2010) y Hans-Jürgen Warnecke (1934-)





El término fractal proviene de la palabra latina *fractus*, que significa*: fracturado, roto* fue introducido por el matemático, científico físico y biólogo francés **Benoit Mandelbrot (1924-2010)** para *etiquetar los objetos geométricos en los que la parte y el todo son similares* de alguna manera, es decir, tienen propiedades similares (*auto-similitud*) en todos los niveles de ampliación. **Mandelbrot,** es considerado el principal responsable del auge de este campo de las matemáticas desde el inicio de los años setenta, así como de su popularidad al utilizar la herramienta que se estaba popularizando en esa época, el computador, para trazar los más conocidos ejemplos de geometría fractal: el conjunto de **Mandelbrot** y los conjuntos de **Julia Gaston**. Julia descubrió estos últimos y desarrolló las *matemáticas de los fractales*, que luego trabajó **Mandelbrot.**

El fue el principal creador de la *geometría fractal*, al referirse al impacto de esta disciplina en la concepción e interpretación de los objetos que se encuentran en la naturaleza. Su libro: ***Fractal Geometry of Nature*** **(1982)**, explica sus investigaciones en este campo. La *geometría fractal* se distingue por una aproximación más abstracta a la dimensión de la que caracteriza a la geometría convencional.

El profesor **Mandelbrot** se interesó por cuestiones que nunca antes habían preocupado a los científicos, como los patrones por los que se rigen la rugosidad o las grietas y fracturas en la naturaleza. Sostuvo que los *fractales*, en muchos aspectos, son más naturales, y por tanto mejor comprendidos intuitivamente por el hombre, que los objetos basados en la geometría euclidiana, que han sido suavizados artificialmente.

Mandelbrot indicó la sobrevaloración de las matemáticas basadas en análisis el algebraico desde el siglo XIX y *otorgó igual importancia a la geometría y al análisis matemático visual***,** análisis para el que él estaba especialmente dotado, sobre la que mantuvo que se han hecho logros igual o más importantes como los de los antiguos griegos o de Da Vinci en el Renacimiento. Esta visión poco ortodoxa le costó duras críticas por parte de los matemáticos más *puros*, especialmente al inicio de su carrera. Su investigación ha sido continuada con intentos por *explicar el desorden o el caos* como resultado de las *bifurcaciones,* tanto en sistemas sociales como económicos (**Bodunkova y Chernaya, 2012**). Es de esta forma como **Warnecke (1993)** introduce un nuevo concepto: la *fractal company (compañía fractal)* como base importante para entender el tema de las *universidades emprendedoras*.

En la percepción de **Warnecke (1993)** un fractal es: *una entidad corporativa de acción independiente cuyo objetivo y rendimiento pueden descritas con precisión* y cuya actividad se basa en los principios de: la *auto-organización, la auto-optimización, la transparencia funcional de procesos y dimensiones, la motivación de los empleados, la comprensión de los objetivos de la empresa, dando la calidad por sentado, realizando competencia interna y externa*.

Sihn (2002), extendió el número de principios agregando: *auto-similitud, auto-optimización, dinámica / vitalidad / adaptabilidad y holismo.* Los fractales funcionan debido a su capacidad para atraer los recursos necesarios. y disponibilidad de cierto grado de *autonomía para autoinicializar* sus operaciones y *tomar decisiones***.** Las reglas del juego *entre fractales de diferentes niveles* están determinadas por sus relaciones. Los fractales siempre optimizan sus objetivos, rendimiento y características para reaccionar adecuadamente a los requisitos del mercado **Sihn (2002).** Las diferencias entre los sistemas fractales las estructuras organizacionales jerárquicas, se muestran en la **Tabla 11.6**

Tabla 11.6. Diferencias e compañía tradicional vs. Compañía fractal

Dimensiones	Compañía tradicional	Compañía fractal
Estructura organizacional	La empresa es la suma de sus actividades y campos estratégicos de negocio	La empresa es un sistema integrado con todos sus procesos y estructuras
Desarrollo de la compañía	La compañía se desarrolla de forma lineal, estable y predecible, a la vez que manejable y controlable	La compañía se desarrolla de forma no lineal pero con saltos en desarrollo y transformaciones según las leyes de la probabilidad. Este desarrollo

		puede ser controlado, sin embargo, no se puede predecir
Jerarquía	La estructura organizacional es una jerarquía matricial	La estructura organizacional es superordinado (en un sistema jerárquico que puede ser subdividido en cierto número de conceptos de nivel inferior) e iterrelacionada; es la base para los fractales de la empresa
Relación de componentes	La unidad superior es la administrativa; el resto de las unidadesson infrioresy pasivas Los controladores en el mismo nivel de la jerarquía, tienenfunciones similares	El fractal superior es coordinativo y los fractales inferiores son activos Todos los fractales tienen los mismos módulos funcionales
Disponibilidad de datos	La información se maneja de acuerdo con su prioridad y necesidad momentánea; esto se basa en la división del trabajo (*principio de acción*)	La información está disponible parat todos y se evalúa individualmente para obtener puntos de vista de beneficios (*principio de recuperción*)
Orientación a la meta	Se trabaja de acuerdo a los objetivos especificados. Ciertas desviaciones del plan se corrigen periódicamente por los nuevos planes y se compensan al mantener los recursos en stock	Se trabaja a través del proceso de formación de objetivos. Los objetivos / cumplimientos de los objetivos **no se planifican en detalle.** Existen unidades auto-organizables, auto-actuantes ue aseguran los resultados intermedios
Adaptabilidad	Adecuado para un entorno estable.	Adecuado para un entorno turbulento
Flexibilidad	No flexible	Flexible
Relaciones con los interesados (*stakeholders*)	Negocios con proveedores, comercialización y competidores. son del tipo de juego de *suma cero* (*lo que yo gane, lo perderás*).	Todos los tratos comerciales apuntan de hecho o potencialmente a obtener un beneficio conjunto (*ganar-ganar*).

Relaciones con el ambiente externo	Existen límites claramente definidos dentro de los campos de la empresa y entre la empresa y el entorno.	Los límites son confusos y permeables a la información y se caracterizan por enlaces funcionales de proceso.

Fuente: Bodunkova y Chernaya, 2012 con adaptación propia

La compañía fractal es un sistema abierto que consiste en unidades auto-similares que funcionan independientemente, *los fractales,* o bien es una parte integral de un fractal por sí mismo.

H.J. Warnecke, el fundador de la teoría de la ***factory fractal (fábrica fractal),*** centró sus esfuerzos especialmente en el estudio de las relaciones entre los fractales como estructuras que ejecutan sus tareas debido a su servicio mutuo. De acuerdo con este enfoque, la cooperación con fractales crea varios grupos con sus propias estructuras pero que funcionan como un todo coherente, es decir, una fábrica fractal. Su potencial está enraizado en sus valores y en la cultura de fabricación. Cada fractal y, finalmente, cada lugar de trabajo debe analizarse como una empresa en su conjunto: se debe realizar un trabajo específico a través de esfuerzos conjuntos integrales, mientras que cada tarea debe ejecutarse de manera autónoma. Por lo tanto, es ideología más que producto lo que se convierte en el tema clave para la gestión de la empresa fractal (**Warnecke, 1993**). Para que los fractales desarrollen empresas, se necesita una cultura organizacional específica, la que estimula a sus empleados a actuar como empresarios.

Para resumir, el *enfoque fractal* resalta aquellos procesos que gobiernan y facilitan el *desarrollo de los empleados, incluyendo* el desarrollo de sus competencias empresariales como una necesidad para las *universidades contemporáneas***.**



11.9. Edward Norton Lorenz (1917-2018)



Edward Norton Lorenz fue un matemático y meteorólogo estadounidense, desarrolló ideas innovadoras sobre la rotación de los fluidos y realizó importantes contribuciones que ayudaron a comprender las dinámicas atmosféricas y las predicciones climatológicas. Fue pionero en el desarrollo de la *teoría del caos.* Fue quien introdujo el concepto de atractores extraños y acuñó el término *efecto mariposa*.

La palabra *caos* proviene del griego χάος (khaos), palabra que en origen designa a un abismo oscuro, pero que en las cosmogonías y la filosofía griega significa *masa de materia sin forma*. En la mitología griega, *Caos* era un abismo desordenado y tenebroso que existía antes de la creación del mundo.

Lorenz construyó un modelo matemático muy simplificado, que intentaba capturar el comportamiento de la convección en la atmósfera. **Lorenz** estudió las soluciones de su modelo y se dio cuenta que alteraciones mínimas en los valores de las variables iniciales resultaban en *soluciones ampliamente divergentes*. Esta sensible dependencia de las condiciones iniciales fue conocida después como el *efecto mariposa*. Su investigación dio origen a un renovado interés en la *teoría del caos*.

De acuerdo con **Edward Lorenz** la palabra **caos** anteriormente se utilizaba para designar la falta de organización o falta de forma, pero en la actualidad el término ha tomado otra designación más amplia*; se utiliza para indicar la ausencia de cierto orden.*

Lorenz utilizó el término *caos* para referirse a un conjunto de *procesos que aparentemente se comportan al azar, pero en realidad sus procesos si corresponden*

a leyes precisas. Lo describe como *un sistema casi determinista con un grado de aleatoriedad sin parecer determinista*. Expone que una secuencia aleatoria, son sucesos en los que cualquier resultado posible puede ser el siguiente; de entre varias opciones posibles. En este sentido, *la aleatoriedad es la ausencia de determinismo y lo que él denomina como caos aparenta ser aleatorio.* En contraparte, una *secuencia determinista*, es donde solamente un suceso puede ser el siguiente.

Lorenz expuso como ejemplo las máquinas *de bolas pinball* para explicar uno de los comportamientos caóticos y la dependencia sensible. En este modelo demostró que en si la trayectoria de dos de las bolas que parten del mismo punto con la misma dirección, esta se ve ligeramente modificada con el primer choque en el pivote, dando como resultado un cambio brusco de dirección de una de las trayectorias, con diferencia a la segunda trayectoria, a pesar de tener las mismas características iniciales en la salida debido a la dependencia sensible.

En otro ejemplo, **Lorenz** presenta el caos en un modelo de pista de esquiar, colocado con orientación hacia el sur; con una pendiente para poder deslizarse, en donde existen áreas rectangulares de dos metros por cinco metros y en el centro de cada área, montículos de nieve. Este modelo se utilizó para demostrar las trayectorias comenzando con velocidades idénticas tienden a desviarse en cuanto tocan los montículos de nieve, demostrando que las tablas son sensiblemente dependientes. Se realizó el modelo con siete tablas de esquiar y aun cuando partían en condiciones similares, las trayectorias divergen rápidamente demostrando así el caos en el sistema.

De acuerdo con **Lorenz** los sistemas caóticos pueden ***poseer estados de equilibrio***, es decir un estado de equilibrio es el que permanece sin cambios con el paso del tiempo. Dentro de las características de los *sistemas caóticos* menciona:

"…sistema caótico: es un sistema que es sensiblemente dependiente de cambios interiores de las condiciones iniciales..una propiedad esencial del comportamiento caótico es que estados próximos entre sí terminan por divergir sin importar lo pequeñas que puedan ser las diferencias iniciales..la definición de equilibrio inestable tiene mucho en común con la dependencia sensible: ambas suponen la amplificación de diferencias inicialmente pequeñas…"

En cualquier sistema con una dependencia sensible, *es imposible poder realizar predicciones perfectas*, tal es el caso en las predicciones meteorológicas donde los resultados no son precisos y pueden variar de un momento a otro. En las familias de

sistemas dinámicos entrar en el *caos* y salir de es un rasgo recurrente. De acuerdo con **Lorenz** atractores extraños pueden ser un conjunto de estados, y la representación gráfica de dichos estados también es *un atractor*.

Lorenz se dedicó a explorar las matemáticas subyacentes y publicó sus conclusiones en un trabajo titulado ***Deterministic nonperiodic flow*** **(1963)** en el que describió un sistema relativamente simple de ecuaciones que dieron lugar a un patrón de la *complejidad infinita, llamado atractor de Lorenz.*

La *teoría del caos* trata de entender la relación entre el *orden y el desorden.* De esta forma es posible del orden llegar al caos y del caos alcanzar el orden (**Dolan et al, 2003**).

La complejidad de los sistemas indica un conjunto de características identificables en la mayoría de los sistemas naturales, incluyendo las organizaciones y sus procesos. Un sistema complejo tiene reglas naturales que influyen en su comportamiento y reglas complicadas que lo llevan a un ambiente turbulento. El concepto de caos representa evolución natural que contiene incertidumbre en un ambiente turbulento.

Aún en las situaciones más complicadas, la naturaleza siempre se organiza ella misma como si estuviera siguiendo un flujo; este flujo es real y tiene que ver con el concepto de la complejidad (**Dolan et al, 2003**). Los autores consideran que aunque el caos no puede ser controlado porque forma parte del flujo de la vida, puede ser guiado por parámetros de comportamiento que prefieren llamar *"valores"* y proponen el concepto de gerencia por valores como la herramienta que puede guiar estas reglas no controlables hacia una dirección bien definida.

La *teoría del caos* explica *la relación entre el orden y el caos*. Desde esta perspectiva, es posible seguir ambas direcciones, del *orden al caos y del caos al orden.* En el primer caso (*orden a caos*), el sistema pasa de un periodo de uniformidad a ciclos de oscilación, turbulencia y caos hasta organizarse a si misma (*caos a orden*) por medio del *atractor extraño* que absorbe el estatus final de orden del sistema. *Este estatus final no es estático*, es un proceso dinámico que se organiza a si mismo; corresponde al punto mas alto de cambio de información, donde ocurre la *creatividad, la innovación y el desarrollo del sistema*.

Dolan (et al, 2003) proponen una ruta para llegar a ese punto de máximo desarrollo a través de la definición del conjunto de valores. Los autores proponen una serie de condiciones para la adaptación en ambientes turbulentos, estas son:

- *Alcanzar metas y principios compartidos*
- *Generar confianza en el manejo de la incertidumbre*
- *Trabajar con flexibilidad*
- *Explorar situaciones caóticas para desarrollar la creatividad y la innovación*
- *Simplificar reglas y estructuras*
- *Auto-organización*
- *Estimular la participación y colaboración*
- *Crear responsabilidad social*
- *Crear alta calidad de relaciones interpersonales*
- *Cumplir con bienestar aspectos éticos y emocionales*

Consideran los autores que esta adaptación *implica relacionarse con un conjunto de nuevos valores incorporados* en el trabajo diario que actúan como *organizadores desordenados* que hacen que los principios resulten ser metas a largo plazo. Los *valores orientados hacia el desarrollo* (aprendizaje, iniciativa, diversidad, auto-organización y flexibilidad) son esenciales para crear nuevas oportunidades; los *valores de control* (centralización, planificación, orden, certeza y obediencia) guían las actividades entre subsistemas. Para **Koput (1997)** la teoría sugiere que es posible que *procesos estables (*retener ciertos valores, prácticas y rutinas) pueden ser capaces de generar y seleccionar nuevas ideas innovadoras.

En el ciclo natural de crecimiento, la organización necesita alternar entre momentos de desarrollo (creación y expansión) y momentos de control (consolidación); además que deben mezclar el uso de esos valores (control y desarrollo) en cada situación para alcanzar un nivel aceptable de resultados tanto sociales como económicos (**Dolan et al, 2003**). *Hay un orden dentro del desorden, un significado dentro del cambio y un propósito en la complejidad del cambio***.** El caos proporciona la dinámica del cambio y facilita el entendimiento y control de sus complejos procesos. Aunque puede haber procesos aleatorios y cambios complejos completamente impredecibles que salen de nuestro control, el control del caos está dentro de nuestro control **(Singh and Singh, 2002).**

El caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización y las perturbaciones que sufren las organizaciones son realmente oportunidades de creación. Es decir, *una organización manejada en forma caótica, estará en un estado*

de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites.

La auto-organización es esencialmente creación de información y, desde esta perspectiva, el proceso se realiza a través del caos y la fluctuación, esta entra en cooperación con la organización para formar un nuevo orden y así la información creada y acumulada en ese proceso se transforma en conocimiento. Esencialmente la estrategia de *auto-renovación de una organización* reside en la habilidad de manejar la disolución y creación continua del orden. El papel de la organización en el *proceso de aprendizaje* es el de proveer el contexto apropiado para desarrollar y difundir el conocimiento; además de adquirir información, manejar con creatividad sus recursos y procesos, adaptarse de manera oportuna a los cambios del ambiente, comprometerse con el aprendizaje de manera continua y movilizar el talento y la experiencia de su gente para inducir las innovaciones.

El punto máximo de desarrollo de las organizaciones se logra a través de la definición de un conjunto de valores: aprendizaje, iniciativa, diversidad, auto-organización y flexibilidad, que son esenciales para crear nuevas oportunidades de expansión y crecimiento; la planificación, el control y el orden permiten la consolidación; la organización necesita mezclar el uso de esos valores (control y desarrollo) en cada situación para alcanzar un nivel de resultados positivos tanto sociales como económicos.Ver **Tabla 11.7 y 11.8**

Tabla 11.7. Comparación del enfoque tradicional vs. El caos

Enfoque tradicional	Enfoque del caos
Es posible predecir el comportamiento de cualquier estado futuro del sistema a través de una ecuación simple causa-efecto.	No hay proporcionalidad en la relación causa-efecto. El futuro es incierto y el sistema reacciona de manera impredecible, la evolución del sistema no ocurre de manera continua.
El todo es la suma de sus partes	El todo complejo está hecho de infinitas iteraciones de un patrón simple que es repetido en escalas diferentes
El caos es sinónimo de desorden y puede evitarse controlando el sistema todo lo que sea posible	Hay una relación estrecha entre el caos y el orden, tanto que uno conduce al otro siguiendo un proceso dinámico. No se trata de evitar el caos, se trata de usarlo para auto-organizar su sistema a través de un “atractor

El sistema no cambia de manera repentina, si lo hace se debe a algún error que no ha sido bien controlado	Una pequeña perturbación puede causar repentinamente cambios explosivos dentro del sistema.
Un elemento no puede pertenecer al mismo tiempo a un conjunto y a su complemento.	La relación entre los elementos y los conjuntos no es solo si o no, es un asunto de más o menos.

Fuente: Pidal-González (2009) y Dolan (2003) con adaptación propia

Tabla 11.8. Obra relevante de Lorenz

Descripción
• 1955*. Available potential energy and the maintenance of the general circulation*. Tellus. Vol.7 • 1963. *Deterministic nonperiodic flow*. Journal of Atmospheric Sciences. Vol.20 : 130—141. • 1967.*The nature and theory of the general circulation of atmosphere.* World Meteorological Organization. No.218 • 1969. *Three approaches to atmospheric predictability*. Bull. American Meteorological Society. Vol.5 • 1976. *Nondeterministic theories of climate change*. Quaternary Research. Vol. • 1990. *Can chaos and intransitivity lead to interannual variability?* Tellus. Vol.42A • 2005. *Designing Chaotic Models*. Journal of the Atmospheric Sciences: Vol. 62, No. 5, pp. 1574–1587

Fuente: Edward Norton Lorenz con recopilación y adaptación propia

11.10. Salim Ismail (1965-)



Salim Ismail es un emprendedor canadiense, inversionista ángel, autor, orador y estratega tecnológico. Es el director ejecutivo fundador de **Singularity University,** y de ExO Works**,** autor principal de ***Exponential Organizations*** (**Ismail et al. 2016**) En marzo de 2017 fue nombrado miembro de la junta directiva de la Fundación XPRIZE.

Es un emprendedor en serie que ha cofundado varias empresas tecnológicas como: Confabb, PubSub Concepts y Ångströ, adquiridas por Google en 2010 (Arrington, 2016; Cain-Miller, 2016; Yarow, 2010) y dirigió la incubadora interna de Brickhouse, Yahoo!! para nuevos productos (Arrington, 2016).

En el siglo XXI, se reconoce un nuevo tipo de organización a escala, que crece, crea valor, a un ritmo nunca visto. Se tiene el caso de:

- Youtube que pasó de ser una *startup* a ser comprada por Google por 1.4 billones de dólares en menos de 18 meses. Groupon, también, pasó a valer 6 billones de dólares en menos de 2 años.
- Antes, una típica empresa del Fortune 500 tardaba una media de 20 años en alcanzar un valor de un billón de dólares.
- Por ello, ante la presencia del mundo exponencial y las organizaciones exponenciales, se debe estar preparado, entender el movimiento, saber cómo sacar partido de él y actuar en consecuencia, ya que no es la experiencia, ni los años, ni el tamaño ni la reputación los que garantizan estar mañana, para ello simplemente basta con ver los ejemplos de Kodak, Polaroid, Philco, Blockbuster, Nokia, etc.

Con esto, se define un perfil organizacional en el que se dejan enormes localizaciones físicas de edificios *y se construyen sobre tecnologías de información*. **Ver Tabla 11.9**

Tabla 11.9. Bases del lasorganizaciones en el mundo exponencial

Descripción
• *Pensar exponencialmente en vez de linealmente.* • Nuevas estructuras, operaciones, gestión, estrategias y desarrollo de producto *deben dejar de ser lineales.* • Ello hace muy difícil ser disruptivo. • Por lo anterior existen organizaciones tradicionales matriciales cuyo modelo de economía a escala impide cambios disruptivos. • Lo que le ocurre a estas organizaciones es que repentinamente surgen competidores que al entender el mundo exponencial con costes, estructuras mínimas (equipos muy pequeños), enorme agilidad y velocidad *tienden a desbancarlos* • *Las tecnologías de la información crecen rápidamente sobre la ley de los rendimientos acelerados*. • El motor que impulsa todo este fenómeno es la información. • Una vez que el modelo se multiplica *(dobla su valor), el proceso se hace imparable (crecimiento exponencial).* • Campos implementados: Inteligencia artificial; Robótica,; Biotecnologí; Bioinformática; Medicina; Neurociencia; Data Mining; Impresión 3D; Nanotecnología; Energía. • Ejemplo en la medicina, es el caso de **Jack Andraka** ganador del premio **Gordon E. Moore 2012,** por su trabajo desarrollando un nuevo método de detección de cáncer pancreático. Desafió a la industria farmacéutica desarrollando el Test de detección precoz de cáncer y páncreas. Costo: 3 centavos (26.000 veces de costo menor;400 veces más sensible**;**126 veces más fiable que diagnósticos actuales). Así, los perfiles están desafiando el mundo lineal. Crece el mundo exponencial.

Fuente: Fuente: Saliem et al. (2016)

Estas compañías se fundamentan *en dos factores principales:*

- *Acceden a recursos que no poseen.* Por lo tanto**,** *no elevan costos.* Tercian fuera de la organización para que sea de fácil acceso. **Alquilan, no poseen**. Factor clave para construir **ExO**. Contribuyen en gran medida a dotar agilidad y *flexibilidad sin riesgos*. Es más inteligente, no hay masa inmovilizada que permita perder.

- Su gran valor es la información. paquetizada, existente y disponible, tiene el potencial de doblar su valor regularmente.

La que más representa y describe este fenómeno exponencial, es: ***Exponential Organizations*** **(2016)**, escrita por **Salim Ismail, Michael Malone y Yuri van Geest**, tres de los principales cerebros de la ***Singularity University de Google**, una* universidad que está revolucionando los patrones de la enseñanza y el aprendizaje, está editado por Bubok y traducido por María Castellano. El libro tiene dos bloques, uno de carácter más teórico, en el que se sientan las bases de las **ExO**, (organizaciones exponenciales) y un segundo bloque donde se ponen ejemplos y casos prácticos de aplicación.

Todo comienza con la ***ley de Moore***. *El cofundador de Intel*, **Gordon Moore**, predijo en 1965 que el número de transistores por pulgada en los circuitos integrados:

"…*se duplicaría cada 18 meses y que esa tendencia continuaría al menos durante dos décadas…"*

Por extensión, en el mundo digital se aplica *la progresión geométrica (exponencial), no la aritmética (lineal)* El mundo cambia a un ritmo exponencial. Los nuevos modelos de negocio exigen otro tipo de habilidades, además de entender la importancia del liderazgo en la gestión de talentos. Y es que hoy en día, todavía se sigue una línea anticuada perteneciente a un mundo lineal. Las empresas necesitan entrenar críticamente a sus gestores de talento, como **líderes exponenciales**. Las organizaciones gestionadas por este tipo de líderes generan las **6 D´s**:

1. *Digitalización.* Cualquier tecnología que se precie ha de ser ahora digital ya que ello permite alcanzar a todo el planeta. Permite una automatización y una rapidez que incrementa la escalabilidad exponencialmente.
2. *Decepción*.- Cualquier iniciativa exponencial digital entra directamente en un periodo de decepción.
3. *Disrupción*.- El crecimiento exponencial tan veloz se convierte rápidamente en disruptivo y la innovación disruptiva casi nunca proviene del *status quo*. La amenaza real casi para cualquier negocio no proviene de la competencia, sino de las startups. *Los expertos se convierten en frenos y desaceleradores de la innovación.*

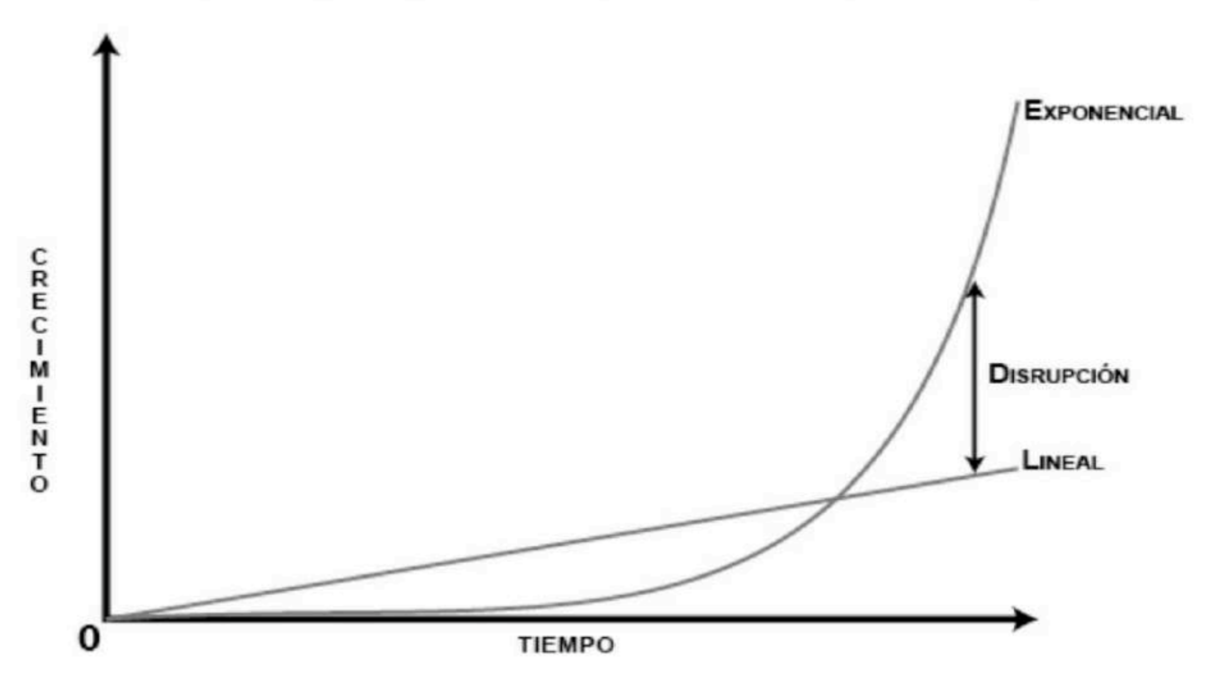
4. *Desmaterialización*. Cuando algo es realmente disruptivo lo que ocurre es que se desmaterializa, es decir, que físicamente desaparece como las cámaras de fotos o el GPS que ahora se han incorporado al teléfono.
5. *Desmonetización*. Una vez que algo se ha desmaterializado, se desmonetiza y pierde valor. Si no existe no se puede pagar por ello. Esta situación está ocurriendo constantemente, por ejemplo, Uber desmonetiza al taxi tradicional, mientras que Craiglist a la publicidad. Lo que está ocurriendo en el mundo digital es que el coste marginal del marketing y las ventas es casi cero pues la web ahora permite ofrecer productos y servicios por un coste que era impensable hace 20 años. La estructura viral y la potencia de las recomendaciones puede hacer que un producto sea conocido (para bien o para mal) prácticamente en todo el planeta y en tiempo real
6. *Democratización*. Una vez que algo se desmaterializa y se desmonetiza, pasa a ser totalmente democrático, es decir, que todos los podemos utilizar.

Esto también requiere de una nueva manera de entender el:

- *Liderazgo (ahora denominado **e-leadership**)*
- *Nuevas maneras de innovar.*
- *Aportar valor*.

En realidad se requiere una nueva manera de entender la estrategia, la cultura, los procesos, las operaciones, los sistemas, las personas y los KPI´s. Una *organización exponencial* (**EXO**) es aquella cuyo impacto (o resultado) en la economía y su entorno es desproporcionadamente grande, *al menos, 10 veces más grande,* al compararla con sus iguales, otras empresas del sector, de carácter lineal. Ver **Figura 11.1**

Figura 11.1. Crecimiento empresa lineal vs exponencial



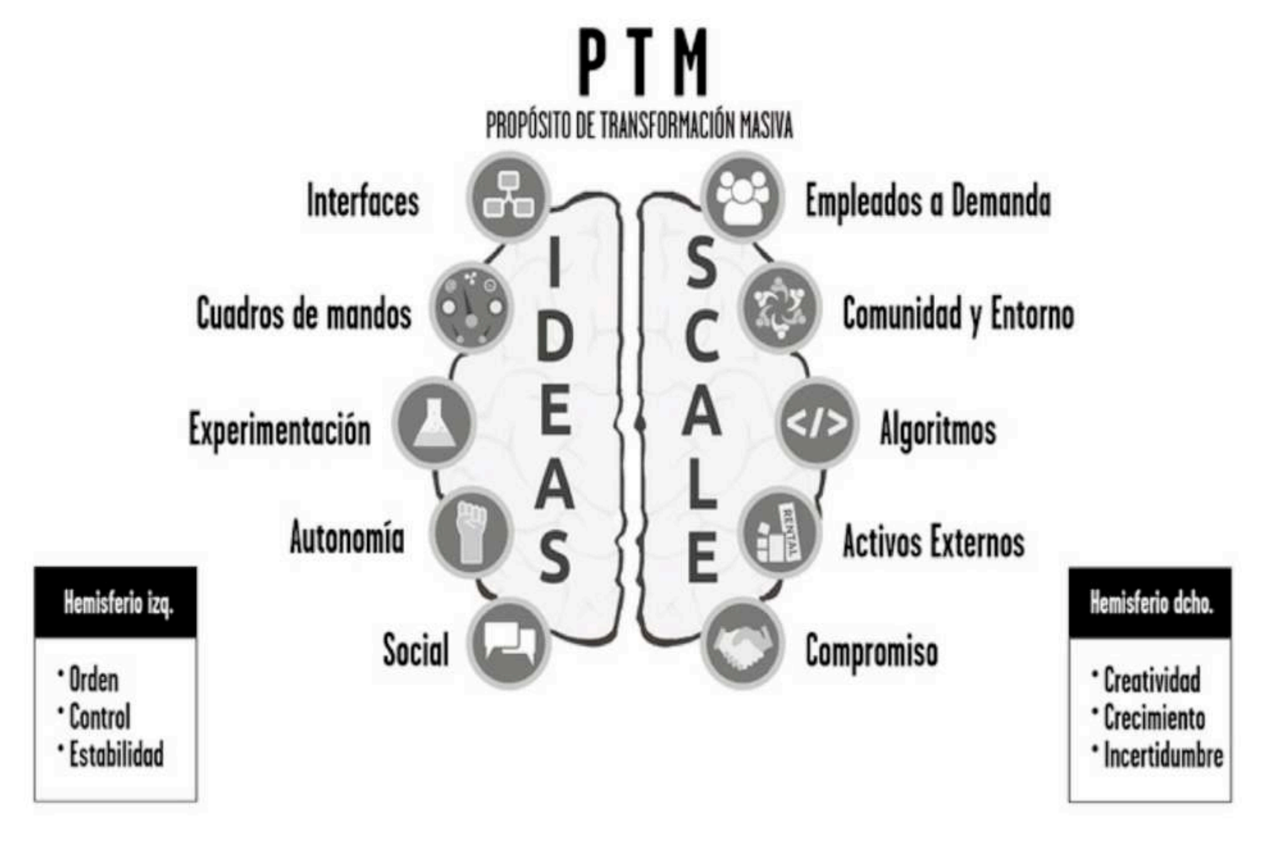
Fuente: Saliem et al. (2016)

La disrupción hace la diferencia para que se apoyen en técnicas organizacionales diferentes y con tecnologías aceleradoras. Una ecuación que resume el funcionamiento de una organización exponencial, es:

$$\textbf{ExO} = (\mathbf{SCALE} * \mathbf{IDEAS})^{\mathbf{MTP}}$$

Igual que en el cerebro tenemos el *hemisferio derecho* en el que residen las *funciones creativas y en el izquierdo más racional,* en la organización exponencial en el derecho estarían las funciones **SCALE** y en el izquierdo las funciones **IDEAS.** Ver **Figura 11.2**

Figura 11.2. Elementos que conforman a las ExO



Fuente: Saliem et al. (2016)

Funciones SCALE, son los *factores externos* con los que conecta la **ExO**

S (*Staff on Demand.* Empleados a demanda). Contratar empleados cuando se necesitan para tareas o proyectos específicos, a demanda.

C (*Community and Crowd.* Comunidad y Entorno). El entorno a los proyectos empresariales de **ExO** lo forman amplias comunidades, personas que comparten un compromiso con el propósito.

A (*Algorithms* - Algoritmos). Los algoritmos aportan objetividad, son escalables y flexibles, más que los seres humanos.

•Las máquinas aprenden de dos maneras:

Aprendizaje Automático. (machine learning). Llevar a cabo, con precisión, tareas nuevas basadas en propiedades conocidas y aprendidas sobre la base de datos de entrenamiento / datos históricos y en base a predicciones.

Aprendizaje Profundo (Deep Learning). Permite a la máquina descubrir nuevos patrones sin exponerse a ningún dato histórico o de entrenamiento.

L *(Leveraged Assests*-Activos Externos). Se externalizan todos los activos, incluso los de misión crítica. La tendencia son empresas, negocios sin activos, la no-propiedad.

E (*Engagement* - Compromiso). Hay que buscar elementos de motivación para las personas que participan en la comunidad y en el entorno para que permanezcan conectados con el proyecto, con su plataforma, y colaboren de forma activa en su desarrollo.

Funciones IDEAS, son los *factores internos* que gestionan la relación con los externos.

I (*Interfaces***).** Los elementos **SCALE** generan gran cantidad de conjuntos de resultados, los **INTERFACES** ayudan a gestionar (filtrar y emparejar) esa abundancia.

D (*Dashboards* - Cuadro de Mando) Se manejan *indicadore***s OKR** (*Objectives and Key Results*). Definen los objetivos y entregan, en tiempo real, datos sobre cómo se acerca o aleja del objetivo con las acciones.

E (*Experimentation - Experimentación*). Las **ExO** son organizaciones que se arriesgan, que prueban, experimentan y cometen errores. Prueban hipótesis y experimentan constantemente con riesgos controlados, iteracción de procesos.

A (*Autonomy - Autononomía*). Se trabaja con equipos multidisciplinares que se autoorganizan y trabajan con autoridad descentralizada. Empleados con iniciativa, altamente motivados, capaces de lanzar sus propios proyectos.

S (*Social – Tecnologías sociales*). El modelo sobre el que se trabaja es el de la transparencia y la conexión.

Además de esto, el elemento que genera su exponencialidad es el **MTP** (***Massive Transformative Purpose*** o **PTM.** *Propósito de Transformación Masiva)*. A través ésta, se busca obtener la implicación apasionada de todos los interesados (***stakeholders***) en una cruzada por conseguir una visión convincente y mayor. Aglutina elementos clásicos de la estrategia y otros nuevos:

- Visión como lo que se está haciendo
- Propósito o por qué se está haciendo.
- Modelo de negocio, que aporta energía a lo que se ests haciendo.
- Factores WOW y de Unicidad, lo que se hace diferente de otros. Valores, como lo que importa.

- En general, la mente humana es una mente lineal no exponencial. Los ejecutivos se enfrentan al reto de dirigir **ExO** con mentes no exponenciales.

El nuevo CEO debe girar desde operar en un mundo predecible donde escalar eficiencia hasta operar en un mundo donde cuenta la adaptabilidad y disrupción.

Acciones:

- Mantener viva la **MTP** con alcance a toda la comunidad.
- Mantener viva la comunidad y hacer que crezca y se expanda. Hacerlo antes que los competidores.
- Unirse a otras **ExO**, complementarias. Si es posible, invertir y adquirirlas.
- Pasar del modelo de activos en propiedad a variables y externos, cuando se necesitan. Apertura y flexibilidad.
- Productos y servicios basados en información.
- Experimentar y ajustar. No hacer extrapolaciones ni planes con base al pasado.
- Co-Innovar.
- Explotar el valor de los datos.
- Gestionar lo irregular, lo no predecible, de eso se ocuparán las máquinas.
- Apoyarse en los algoritmos y contar con los **KPI's** adecuados o indicadores **OKR**.

En la segunda parte dl libro, se presentan casos prácticos de aplicación del modelo **ExO**. El modelo vale para empresas grandes y pequeñas, de reciente creación o de larga trayectoria.

Para llegar a ser una verdadera **ExO**, se requiere:

1. Contar con un **MTP**, un propósito de transformación masiva. ¿Cuál es el gran problema que queremos resolver en el mundo?
2. enemos que tener la capacidad de encontrar comunidades relevantes entorno a nuestro **MTP**.
3. Construir un equipo que respire pasión por el **MTP**. Un equipo cuya principal habilidad sea la de ejecutar ideas, no (sólo) tener las ideas.
4. Saber que el éxito está en la ejecución implacable. Perseverar.
5. Hacer el Canvas de su modelo de negocio
6. Encontrar un modelo de negocio que sea realmente disruptivo, que pueda tener su base en la información y que sea altamente escalable. Estamos en la economía de la abundancia.
7. Usar las metodologías Lean y experimentar. Construya un **PMV** (**Producto Mínimo Viable**) que presentar a nuestros potenciales clientes y validemos si eso es lo que necesitan antes de escalarlo.
8. Validemos todas nuestras estrategias de marketing y ventas:

Adquisición + Activación + Retención + Retorno + Referencias.

9. Definir y establecer una cultura, nuestro más fuerte activo. *Contar con un sistema de medición y seguimiento, un sistema* **OKR** (***Objectives and Key Results***).
10. No dejar nunca de cuestionarnos donde estamos y para qué estamos haciendo lo que hacemos.
11. Construir y mantener una plataforma que sostenga nuestro negocio, nuestra comunidad, nuestro entorno.

En el libro se ponen varios ejemplos de empresas que han aplicado el **modelo ExO**, algunos bien conocidos. Por ejemplo, **Coyote Logistics**, en el sector de transporte.Una empresa que crea un software para conectar directamente transportistas y clientes evitando intermediarios y optimizando, usando la tecnología, cargas y rutas de transporte. Ver **Tabla 11.10**

Tabla 11.10. Ejemplo de modelo ExO en Coyote Logistics

COYOTE LOGISTICS, UNA EMPRESA ExO EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE										
PTM	S	C	A	L	E	I	D	E	A	S
TRANS-FORMA-CION MASIVA	EMPLEA-DOS A DEMAN-DA	COMUNIDAD Y ENTORNO	ALGORITMOS	ACTIVOS EXTER—NOS	COMPROMISO	INTER-FACES	CUADRO DE MANDO	EXPERI-MENTA-CION	AUTONOMIA	TECN OGI SOCI S
✔	✔	✔	✔	✔		✔	✔			✔
OFRECER LA MEJOR EXPERIENCIA EN LOGISTICA	40.000 TRANPORTISTAS AUTONOMOS QUE DAN COBERTURA Y SERVICIO	40.000 TRNASPORTISTAS QUE SON UNA COMUNIDAD QUE INTERACTUA USANDO MEDIOS	ALGORITMOS PARA EVITAR CAMIONES VACIOS EMPAREJA CAMIONES Y CARGAS GENERA	GESTION DE CLIENTES CONTRATISTAS Y FLOTAS. EMPLEADOS JOVENES CON		PLATAFORMA QUE INTEGRA DIFERENTES FUNCIONALIDADES QUE INTEGRA ATRIBUTOS	DATOS DE LOS CAMIONES MONITORIZADOS EN TIEMPO REAL INFORMACION PARA GESTORES Y			USO INTENSIVO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIALES.

Fuente: Saliem et al. (2016)

La empresa ha conseguido un enorme éxito comercial. Hoy forma parte del grupo **UPS**. ¿Cómo pueden actuar las grandes empresas ya asentadas?:

- Experimentar en las fronteras. Sacar la disrupción del núcleo de la empresa y llevarla en la frontera a través de alianzas, laboratorios, etc.
- Adquirir una **ExO** que opere en el sector-mercado de la empresa.
- Lanzar y desarrollar un **modelo ExO** en la compañía.

Otro ejemplo que se expone con el **modelo ExO** es Coca-Cola. Ver **Tabla 11.11**

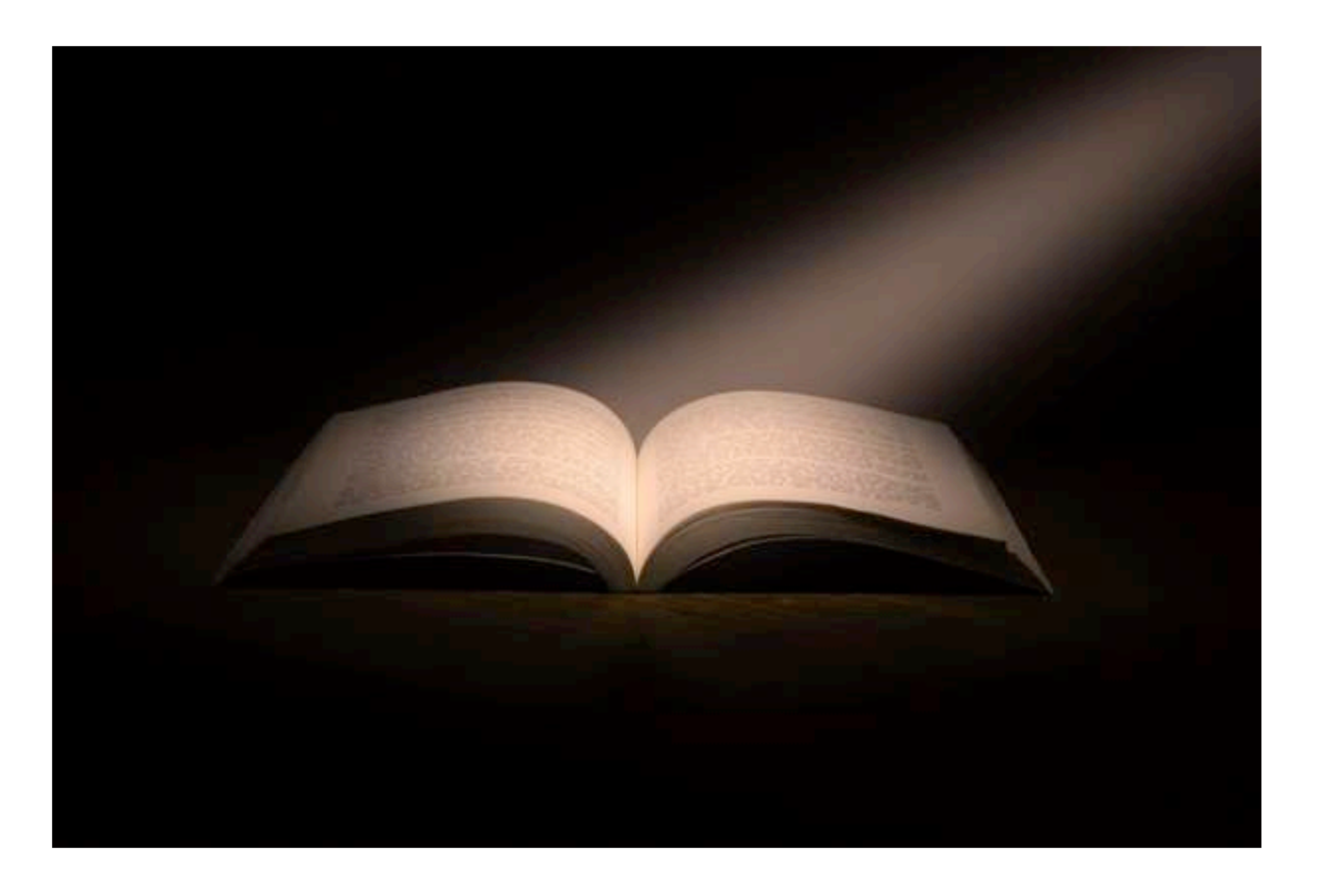
Tabla 11.11. Ejemplo de modelo ExO en Coca-Cola

COCA-COLA *** REFRESCAR AL MUNDO Coeficiente ExO 62 / 84 (Encuesta de Diagnostico Exponencial)										
PTM	S	C	A	L	E	I	D	E	A	S
TRANS-FORMACION MASIVA	EMPLEADOS A DEMANDA	COMUNIDAD Y ENTORNO	ALGORITMOS	ACTIVOS EXTER—NOS	COMPROMISO	INTER-FACES	CUADRO DE MANDO	EXPERIMENTACION	AUTONOMIA	TECOL GIA SO ALE
✔				✔	✔			✔	✔	
Refrescar al mundo				Las mejores ideas a veces vienen de fuera de la	Se busca la participación general y el compromiso con			La filosofía Lean Startup a lo largo de toda la empresa.	Los equipos disruptivos trabajan con startups en	

Fuente: Saliem et al. (2016)

La obra cierre definiendo la necesidad del **salto ExO** para cualquier empresa. Se indica el camino a seguir y se presentan ejemplos, suficientemente significativos, para que las empresas vean como otros lo han hecho ya o lo están haciendo.

REFERENCIAS



Acker, J. (1992). *Gendering organizational theory*. In A. J. Mills & P. Tancred, eds., Gendering organizational analysis (48-260). Thousand Oaks, CA: Sage.

Adams, J.S. (1965) Inequity in social exchange. Adv. *Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.

Al-Buraey, M. A. (1985). *Administrative development: An Islamic perspective.*London*:* Kegan Paul International

Albert, S. & Whetten D. (1985). Organizational Identity, *Research in Organizational Behaviour*. p. 263- 295.

Alchian,A & Demsetz, H (1972) *Production et coût de l'information* en file:///Users/DCA/Downloads/CopiedeCheungcontreAlchianDC.pdf

Alderfer,J.S. (1969).An empirical test of a new theory of human needs.*Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

Alford, L. P. (1932). *Henry Laurence Gantt: Leader in industry*. New York: Harper

Row
Al-Khalaf, A. (1994). *Factors that affect the success and failure of TQM implementation in small U.S. cities.* Doctoral dissertation, Graduate School of Public and International Affairs, University of Pittsburgh
Allen, R. W., & Porter L.W. (1983). Organizational influence processes. Glenview, IL: Scott, Foresman.
Allen, & H. L. Angle (1981). The politics of upward influence in organizations.In L. L. Cummings & B. M. Staw, eds., Research in organizational behavior, vol. 3 (408-422). Greenwich, CT: JAI Press.
Althaus,C.Bridgman,P. & Davis,G (2012) *The Austraian Policy Handbook.* Australia: A&U Academic American Productivity & Quality Center. (1988). *Results of a national survey: American people aware of competitiveness problem*. The Letter, APQC, 8 (September), 1-9.
Anderson, W. (1990). *Reality isn't what it used to be*. San Francisco: Harper San Francisco.
Aoki M. (1990) Toward an Economic Theory of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, vol. 26.
Argyres, N. S., & Liebeskind J.P. (1999, January). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 24(1), 49-63.
Argyris, C. (1962). I*nterpersonal competence and organizational effectiveness.* Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Reading, MA: Addison-Wesley.
Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning.* Boston: Allyn & Bacon.
Argyris, C. (1982) *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
Argyris, C.& Schön, D.A. 1974. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-87589-230-Asby
Arrington, Michael (Mar 14, 2007). *Salim Ismail To Head Yahoo Brickhouse*. Techcrunch en: https://techcrunch.com/2007/03/14/salim-ismail-to-head-yahoo-brickhouse/
Ashby.R.W. 1952*. Design for a Brain*. Chapman & Hall.
Ashby.R.W. 1956. *An Introduction to Cybernetics.* Chapman & Hall.
Asch, S. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*. 193 (5): 31–35
Asensio-Cuesta, S.; Diego-Mas, J.A.; Cremades-Oliver, L.V.; González-Cruz, M.C. (15 December 2012). A method to design job rotation schedules to prevenwork-related musculoskeletal disorders in repetitive work. *International Journal of*

Production Research. 50 (24): 7467–7478.
Astley, W.G & Van de Ven A.H.(1983). Central perspectives and debates. *Organization theory. Administrative Science Quarterly*, 28.
Baldridge, J. V. (1971). *Power and conflict in the university*. New York: Wiley.
Bandura, A. (1999). *Auto- Eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
Barazelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy*. Berkeley, CA: University of California Press.
Barkema, H.G.; Baum, J.A.C. & Mannix e.a. (2002) Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal* 45 (5), 916-930.
Barnard, C. I. (1938, 1968). *The functions of the executive.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management Review,* 15(3), 382-393.
Barney, J. B., & W. G. Ouchi (1986). *Organizational economics.* San Francisco: Jossey-Bass.
Bateson, G. (1979). *Mind and nature: A necessary unity.* New York: Dutton.
Bauman, Z. (2002) *Modernidad Líquida.* Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
Becker, H. S.; Geer,B.; Hughes,E.C. & Strauss A.L. (1961). *The boys in white: Student culture in medical school*. Chicago: University of Chicago Press.
Beckhard, R. (1972). Optimizing Team Building Efforts. *Journal of Contemporary Business*. 23–27. C
Bedeian, A.G. & Wren, D.A. (2001). Most Influential Management Books of the 20th Century. *Organizational Dynamics*. 29 (3): 221–225
Bell, N.E., & Staw B.M.(1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In Arthur,M.B.; Hall, D.T.; & Lawrence,B.S. eds., *Handbook of career theory* (232-251). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
Benedikt, M., ed. (1992). *Cyberspace: First steps*. 2d ed. Cambridge, MA: MIT Press.
Bennis, W. G. (1984). *Transformative power and leadership*. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally, eds., *Leadership and organizational culture* (64-71). Urbana, IL: University of Illinois Press.
Bennis, W. G. (1976). *The unconscious conspiracy: Why leaders can't lead.* New York: AMACOM.
Bennis, W. G. (1989). *Why leaders cant lead: The unconscious conspiracy continues.* San Francisco:Jossey-Bass.
Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations.* New York: McGraw-Hill.
Bennis, W. G., & Slater P.E. (1968). *The temporary society.* New York: Harper &

Row.
Berger, P. L., & Luckman,T. (1967). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Doubleday,Anchor.
Bergquist, W. (1993). *The postmodern organization: Mastering the art of irreversible change*. San Fran- cisco: Jossey-Bass.
Bergquist, W. H. (1992). *The four cultures of the academy.* San Francisco: Jossey-Bass.
Berle,A. (1954) *The 20th Century Capitalist Revolution*, New York: McGraw Hill
Berman, E. M. (1998). *Productivity in public and nonprofit organizations: Strategies and techniques.*Thousand Oaks, CA: Sage.
Bernstein, R. J. (1992). *The new constellation: The ethicaPpolitical horizons of modernity/postmodernity.* Cambridge, MA: MIT Press.
Bertalanffy, L. von (1968). *General systems theory: Foundations, development, applications.* New York:George Braziller.
Bertalanffy, L. von (1951, December). General systems theory: A new approach to unity of science.*Human Biology*, 23, 303-361.
Bhote, K. R. (Spring 1994). Dr. W. Edwards Deming: A prophet with belated honor in his own coun-try. *National Productivity Review*, 13, 153-159.
Blanchard, K., & Waghorn, T. (1997). *Mission possible: Becoming a world-class organization while there's still time*. New York: McGraw-Hill.
Blumenthal, S. C. (1969). *Management information systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
Blau, P. M., & Scott W.R.(1962). *Formal organizations: A comparative approach*.USA: Jossey-Bass
Bolman, L.G., & Deal T.E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. 2d USA: ed.Jossey-Bass
Bolton, P.; Dewatripont, M. (2005). *Contract theory*. MIT Press. p. 223
Boulding, K. E. (1956, April). General systems theory: The skeleton of science. *Management Science*,2(3), 197-208.
Briggs, J., & Peat,F.D. (1989). *Turbulent mirror*. New York: HarperCollins.
Bodunkova, A.G. & Chernaya, I.P. Fractal Organization as Innovative Model for Entrepreneurial University Development. *World Applied Sciences Journal* 18 Special Issue of Economics): 74-82, 2012, in: https://www.idosi.org/wasj/wasj18(Economics)12/12.pdf
Bueno-Campos, E. (1996). O*rganización de empresas: estructura, procesos y modelos.* (1aed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
Burns, T., & Stalker G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications

Burton, R. M., & Obel,B. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application*. 2d ed. Boston: Kluwer Academic.

Buschardt.S.C.; Toso og,R. &. Schnake, M.E. (1986): *Can money Motivate? Motivation of Personnel.* New York.

Business Week (May 14, 1984). *Changing a corporate culture: Can J&J move from Band-aids to high tech?*, 130-138

Cain-Miller, C. (Aug 29, 2010). *Google acquires social networking startup Angstro.* Reuters, en: https://www.reuters.com/article/us-angstro-google/google-acquires-social-networking-startup-angstro-idUSTRE67S29R20100829

Carlson, N. et al. 2010. *Psychology the Science of Behaviour*. p. 447. Pearson Canada, United States of America

Carvajal, R. (1983). Systemic netfields: the systems' paradigm crises. Part I. *Human Relations* 36(3), 227-246

Carvalho P.V.R. (2006). Ergonomic field studies in a nuclear power plant control room. *Progress in Nuclear Energy*, 48,51-69

Casad, S. (2012). Implications of job rotation literature for performance improvement practitioners. *Performance Improvement Quarterly.* 25 (2): 27–41

Chamberlain, G. P.(2010) *Understanding Strategy.* Charleston: CreateSpace.

Clark, B. R. (1970). *The distinctive college*. Antioch, Reed, and Swarthmore. Chicago: Aldine.

Clark, D.M. (2005). Human redundancy in complex, hazardous systems: A theoretical framework. *Safety Science*. Vol 43, 655-677.

Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organizational studies in the postmodern world.* Newbury Park,CA: Sage.

Cobb, A. T., & N. Margulies (1981). Organization development: A political perspective. *Academy of Management* Review, 6,49-59..

Coase, R. H. (1937). T*he nature of the firm.* Economica [new series], 4, 386-405.

Cohen, A. R.; Fink,S.L.; Gadon,H. & Willits R.D. (1988). *Effective behavior in organization*s. 4th ed. Homewood, IL: Irwin.

Cohen, A. R., & Bradford L.D. (1990). *Influence without authority.* New York: Wiley.

Cohen, M. D., & Sproull,L.S. eds. (1996). *Organizational learning.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Cohen, M. D., & J. G. March (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president.* NewYork: McGraw-Hill.

Cohen, S., & Eimicke W.(1998). *Tools for innovators*. San Francisco: Jossey-Bass. Commons, J. R. (1934). I*nstitutional economics: Its place in political economy.* Madison, WI: University of Wisconsin Press.

Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993, December). Culture and organizational learning.

Journal of Man-agement Inquiry, 2(4), 373-390.
Cooper, R., & Foster, M. (1971). Sociotechical systems. *American Psychologist*, 26, 467-474.
Cox, T. H., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
Croasmun, J. T.; Ostrom, L. (2011). Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. *Journal of Adult Education.* Mountain Plains Adult Education Association. 40 (1): 19–22.
Crosby, P. B. (1979). *Quality is free.* New York: McGraw-Hill.
Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears.* New York: McGraw-Hill.
Crossan, M. M.; Lane,H.W. & White R.E. (1999, July). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
Cummings, L. L., & B. M. Staw, eds. (1981). Research in organizational behavior. Vol. 3. Greenwich,CT: JAI Press..
Cyert, R. M., & J. G. March (1959). Behavioral theory of organizational objectives. In M. Haire, ed.,*Modern organization theory* (76-90). New York: Wiley.
Cyert, R. M., & J. G. March (1963). *A behavioral theory of thefirm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Chandler, A.D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business.* USA: Harvard University Press
Cheney, G.& Christensen, L. (2001).Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. 231–268. in *The New Handbook of Organizational Communication.* Edited by: Fredric M. Jablin & Linda L. Putnam. USA: SAGE
Chun, CH. (1999). *La Organización Inteligente*. (1aed.).México: Oxford University Press.
Daft, L.R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional.* 10a. Edición.Vanderbilt University. Mexico: CENGAGE Learning.
Dale, E. (1952). Planning and developing the company organization structure. *American Management Association*, No.20..
Dalton, M. (1950, June). Conflicts between staff and line managerial officers. *American Sociological Review*, Vol. 15, No. 3, 342-351.
Dalton, M. (1959). *Men who manage*. New York: Wiley.
Darwin, Cha.(1998). *El origen de las especies.* Barcelona: Espasa.
Davenport, T. (1997). *Ecología de la información.* (1aed.). México: Oxford University

Press.
Dávila, C. (1992). *Teorías organizacionales y administración*. Enfoque crítico (1aed.). Bogota: McGraw Hill.
Davis, J. C. (1963). *Human nature in politics: The dynamics of political behavior.* New York; Wiley.
Davis, S. M., & Lawrence,P.R. (1977). *Matrix*. Reading. MA: Addison-Wesley.
Deal, T. E., & Kennedy A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading. MA: Addison-Wesley.
Demchak, C. C. (1994, November). Cyberspace and emergent body politic: Tough issues, murky structures and unknowns of the "netpolis."Policy Currents: Newsletter of the Public Policy Section of the *American Political Science Association*, 4, 1-69.
Deming, W. E. (1986)*. Out of the crisis.* Cambridge, MA: MIT Press.
Deming, W. E. (1993). *The new economic*s. Cambridge, MA: MIT Press
Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* New York: Wiley.
DeSanctis, G., & Fulk,J. eds. (1999). *Shaping organization form: Communication,* connection, and com-munity. Thousand Oaks, CA: Sage.
Dimaggio, P.J. & Powell, W.W (1992) The New Institutionalism in Organizational Analysis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* No. 59 (Jul. - Sep., 1992), 344-346
Dolan, S.L.; Garcia, S.; Auerbach, A. (2003): Understanding and Managing Chaos in Organisations. *International Journal of Management*, Vol. 20 Issue 1, p23.
Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Acad-emy of Management Review*, 15(3), 369-381.
Drucker, P. F. (1988, January-February). The coming of the new organization. *Harvard Business R-view* Vol. 66, no. 1, 45-53.
Drucker, P.F. (1992) *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* .New York: Harper Business.
Dunbar, R.L.M. & Starbuck, W.H. (2006). Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them, Organization Science 17 (2) (marzo-abril de 2006), 171-178.
Durkheim, E. (1947). *The division of labor in society.* Trans. George Simpson. New York: Free Press.(Originally published in 1893.)
Eccles, R. G. (1991, January-February). *The performance measurement manifesto.* Harvard Business Review, 131-137.
Emery, F.E. y Trist. L.E.(1960) *Sociotechnical systems.* In Management Sciences, Models and Techniques. Vol. 2, London.
Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations.* New York: Free Press.
Fairholm, G.W (1995). Values Leadership: A values philosophy model. *International*

Journal of Value-Based Management, Vol. 8, No. 1,65-77 en: https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00896550

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Trans. C. Storrs. Pitman (Originally published in 1916.)

Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.

Fligstein,n. (2008). Chandler and the Sociology of Organizations*. Business History Review*. Summer 2008, Vol. 82 Issue 2, pp 241-250

Follett, M. P. (1926). T*he giving of orders. In H. C. Metcalf, ed., Scientific foundations of business ad-ministration*. Baltimore, MD: Williams & Wilkins.

Follett, M. P. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker*

Follett. Ed. E. M. Fox& Urwick.L. New York: Hippocrene Books.

Fortune (October 17, 1983). *The corporate culture vultures*, 66-71.

Fox, C. J., & Miller,H.T. (1995). Postmodern public administration: Toward discourse. Thousand Oaks,CA: Sage

French, W. L., & C. H. Bell, Jr. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement.* 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

French, J. R. R, Jr., & B. Raven (1959). The bases of social power. In D. P. Cartwright, ed., *Studies in social power* (150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.

French, W. F., & Bell, C.H. Jr. (1984). *Organization development.* 3d ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Frost, G. Morgan,& T. C. Dandridge, eds., *Organizational symbolism* (39-54). Greenwich, CT: JAI Press..

Fulk,J. & Steinfield (1990). *Organizations and Communication Technology.* USA: SAGE Publications, Inc.

Galambos, L. (2012). Technology, Political Economy, and Professionalization: Central Themes of the Organizational Synthesis. *Business History Review*. **57**

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces,* 4(3), 28-36.

Gannon,M.J.(1994).*Understanding global cultures: Metaphorical journeys through seventeen countries.*Thousand Oaks, CA: Sage.

Geen, R. G. (1995), *Human motivation: A social psychological approach.* Belmont, CA:

Cole Gilbreth, F. B., Jr., y Carey E.G. (1948). *Cheaper by the dozen.* New York: Grosset & Dunlap

Giddens, A. (1984). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science.* New York: Viking.

Gioia, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*. 25 (1): 63–81.

Goffman, E(1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. London: Harper and Row. (Edición en español: *Frame analysis: los marcos de la experiencia*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2006)

Goldhaber, G. (1991). *Comunicación Organizacional*. (5aed.). México: Diana

Goodman, P. S., & L. S. Sproull, eds. (1990). *Technology and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Goodsell, C. T. (1994). *The case for bureaucracy: A public administration polemic*. 3d ed. Chatham, NJ:Chatham House.

Gordon, C. W., y Babchuk, N. (1959). A typology of voluntary associations. *American Sociological Review*, 24, 22-29.

Gore, A. (1993). T*he Gore report on reinventing government*. New York: Times Books.

Gould, D. & Krane, V. (1992). The arousal-athletic performance relationships: current status andfuture directions. En T. Horn (Ed), *Advances in Sport Psychology* (119-142).Champaign, IL: Human Kinetics

Grandori, A. (1987). *Perspectives on organization theory*. Cambridge, MA: Ballinger.

Graves, D. (1986). *Corporate culture: Diagnosis and change.* New York: St. Martin's.

Griffith, T. L. (July 1999). Technology features as triggers for sensemaking. *Academy of Management Review* 24(3), 472-488.

Groth, L. (2013) *Overview of theories on organization and management.*. Institutt for Informatikk. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, en: https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5890/v13/material-to-download/lecture-presentations/Feb_6_organization-and-management-theories/overview-of-theories-on-organizations-and-management-inf5890-v2013.pdf

Guízar, R. (1999). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. (1aed.) México: McGraw-Hill.

Gulick, L. & Urwick, L. eds. (1937). Papers on the science of administration. New York: Institute of Public Administration.

Hackman, J.R.; Oldham, G. R. (August 1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16 (2): 250–279.

Haire, M. (1954). Industrial social psychology. In G. Lindzey, ed., *Handbook of social psychology*,vol. 2: Special fields and applications.1104-1123. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hall, R.H. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs N.J : Prentice-Hall. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation.* New York: Harper-Business.

Hammonds (2003). Smart, Determined, Ambitious, Cheap; Pete Engardio, Aaron

Bernstein, y Manjeet Kripalani, Is Your Job Next?. *BusinessWeek* (3 de febrero de 2003), 50-60.

Handy, Ch. (1990). *The Age of Unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Handy, Ch. (1990b) *Turning doughnuts inside out* in http://ccdl.libraries.claremont.edu/cdm/ref/collection/p15831coll12/id/1496

Hannan, M. y Freeman,J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology,* 82, 929-964.

Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern symbolic and postmodern perspectives.* Oxford, UK:Oxford University Press.

Hatch, M.J. & Schultz, M (1997). Relations between organizational culture, identity and image.*European Journal of Marketing*, 31(5/6):356–365, 1997

Hawley, A. (1950,1968). *Human ecology: A theory of community structure*. USA:Ronald Press..

Hayles, N. I., ed. (1991). *Chaos and order: Complex dynamics in literature and science*. Chicago: University of Chicago Press.

Head, Simon (1999, August—September). Big Brother in a black box*. Civilization*, 52-55.

Helgesen,S.(1990).*The female advantage: Women's ways of leadership*.NewYork:Doubleday/Currency.

Herbert, N. (1987). *Quantum reality: Beyond the new physics*. Garden City, NY: Anchor.

Hersey, R, & Blanchard K.H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human re-sources.* 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Oxford, England: John Wiley.

Herzberg, F. (2003) One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, retrieved en https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees

Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man.* Cleveland : World Pub. Co.

Hoesterey, I., ed. (1991). *Zeitgeist in Babel: The postmodernist controversy*. Bloomington: Indiana University Press. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.

Holmstrom, B.; Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*. 7: 24–52.

Hall, R. (1973). Organizaciones: estructura y proceso. (2aed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.

Hulin, CH L.; Blood, M. R. (1968). Jo Enlargement , Individual Differences and Worker Responses. *Psychological Bulletin*. 69 (1): 41–55

Hull, C.L. (1943). *Principles of Behavior. An Introduction to Behavior Theory*

Hull, C. L.; Hovland, C. I.; Ross, R. T.; Hall, M.; Perkins, D. T. & Fitch, F. B. (1940).

Mathematico-deductive theory of rote learning: a study in scientific methodology. Oxford, England: Yale Univ. Press.

Hummel, R. P. (1991, January/February). Stories managers tell: Why they are as valid as science.*Public Administration Review*, 5 1 , 31—41.

Hunt, J. G.; Hosking,DM.; Schriesheim,C.A. & Stewart,R. eds. (1984). *Leaders and managers.*New York: Pergamon.

Ingersoll, V. H., & Adams G.B.(1992). *The tacit organization*. Greenwich, CT: JAI Press. Ingle, S. (1987, December). Training. *The Journal for Quality and Participation*, 10, 4 – 6 .

Ismail S.; Malone M.S.; Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones Exponenciales.* España: Bubok Editorial

Itoh, H. (1994). Design, delegation and cooperation: A principal-agent analysis. *European Economic Review*. 38 (3–4): 691–700.

Janis, I. L. (1971, November). Groupthink. *Psychology Today*, 44-76.

Jaques, E. (1990, January-February). In praise of hierarchy. *Harvard Business Review*, Vol. 68, no. 1,127-133.

Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory.* London: Tavistock Institute.

Jay, A. (1967). *Management and Machiavelli*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Jensen, M. C., & W. H. Meckling (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Joiner, B. L. (1994). *Fourth generation management*. New York: McGraw-Hill.

Jones, M. O., M. D. Moore, &R. C. Snyder, eds. (1988). *Inside organizations: Understanding the human dimension*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Juran, J. M. (1992). J*uran on quality by design.* New York: Free Press.

Justice, T.C.& Looney, T.A (1990). Another look at “superstitions” in pigeons. *Bulletin of the Psychonomic Society*. 28, 64-66.

Kallioniemi, Marja K.; Kaseva, Janne; Lunner Kolstrup, Christina; Simola, Ahti;

Kanter*, R. M. (1977). Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R. M. (1979, July-August). *Power failure in management circuits.* H arvard Business Review, 57, 65-75.Kast, F. E., & Rosenzweig J.E. (1970). *Organization and management: A systems approach.* New York:McGraw-Hill,

Kaplan, R. S., & D. P. Norton (1993, September-October). Putting the balanced scorecard to work.*Harvard Business Review*, 134-147.

Kaplan, R. S., & D. P. Norton (1996, January-February). Using the balanced scorecard as a strate-gic management system*. Harvard Business Review,* 75-85.

Kast, F. E., & Rosenzweig J.E. (1972, December). General systems theory: Applications for organization and management. A*cademy of Management Journal,* Vol. 15, no. 4, 447-465.

Katz, D., & R. L. Kahn (1966). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley.

Katzenbach, J,R. & Smith D.K. (1999) *The Wisdom of Teams: Creating the high performance of organizations.*USA: Harper Essentials.

Kaufman, H. (1960). *The forest ranger.* Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Kaufman, H. (1964, March). Organization theory and political theory. *American Political Science Re-view,* 58, 5-14.

Kearney, R. C., & S. W. Hays (1998, Fall). Reinventing government, the new public management and civil service systems in international perspective: The danger of throwing the baby out with the bathwater. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 38-54.

Kellert, S. H. (1993). *In the wake of chaos: Unpredictable order in dynamical systems*. Chicago: University of Chicago Press.

Kendall, K. E., ed. (1999). *Emerging information technologies: Improving decisions, cooperation, and in-frastructure.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Kiel, L. D. (1993). Nonlinear dynamical analysis: Assessing systems concepts in a government agency. Public Administration Review, 53, 143-153.

Keil, L. D. (1995). *Managing chaos and complexity in government*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kilmann, R. H.; Saxton, M.J.; Serpa, R. & associates, eds. (1985). *Gaining control of the corporate culture.* San Francisco: Jossey-Bass

Koput, K. W. (1997): A Chaotic Model of Innovative Search: Some Answers, Many Questions. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences,* Vol. 8 Issue 5, p528.

Koontz, H. Y Weihrich, H. (2004). (12aed.). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.

Korda, M. (1975). *Power! How to get it, how to use it.* New York: Random House.

Kotkin, J. (1992). *Tribes: How race, religion, and identity determine success in the new global economy.*New York: Random House.

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Kotter, J. P. (1977, July-August). *Power, dependence, and effective management*. Harvard BusinessReview, 55, 125-136.

Kotter, J. P. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: Free Press.

Kouzes. J.M. & Posner B. (1987). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. USA: Jossey-Bass

Kouzes, J.M. (2013) *The Five Practices of Exemplary Leadership.*USA: John Wiley & Sons Inc.

Kozica, Arjan M. F.; Gebhardt, Christian; Müller-Seitz, Gordon; Kaiser, Stephan (2015-04-01). Organizational Identity and Paradox: An Analysis of the "Stable State of Instability" of Wikipedia's Identity. *Journal of Management Inquiry*. 24 (2): 186–203.

Krislov, S., & Rosenbloom,D.H. (1981). Representative bureaucracy and the America political system.New York: Praege

Kuhn, T. S. (1970). The structure of scientific revolutions. 2d ed.Chicago: University of Chicago Press

Kuriloff, Arthur. (1963). An experiment in management: Putting theory Y to the test. *Personnel,* 40(6),8-17.

Kymäläinen, Hanna-Riitta (2018-07-03). Job Resources and Work Engagement among Finnish Dairy Farmers. *Journal of Agromedicine* 23 (3): 249–261.

Laegaard, J. (2006) *Organizational Theory Mille.* USA: Bindslev & Ventus Publishing ApS

Lawler, E.(1973). *Motivation in Work Organization*s. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company INC. p. 148.

Lawrence, P. R., & Lorsch J.W.(1969). *Developing organizations.MA:* Reading, Addison-Wesley

Lawrence, P. R., & Lorsch J.W.(1967). Differentiation and Integration in Complex *Organizations.Administrative Science Quarterly.* Jun, Vol. 12 Issue 1, 1-47. 47p.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science: So-cial equilibrium and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts.* New York: Harper.

Libet, B. (1985). Unconscious Cerebral Initiative and the Role of Conscious Will in Voluntary Action. *The Behavioral and Brain Sciences.* 529–566.

Lievegoed, A.(1994): At utvecklas som vuxan en: https://www.bokborsen.se/?f=1&qa=Bernard%20Lievegoed

Lindahl,L. (1949).What makes a Good Job.*Personne*, January

Lindsay, W. M., R. K. Curtis, & Manning G.E. (1989, June). A participative management primer. *Journal for Quality and Participation*, 12, 78-84.

Locke, J. (1967). *Two treatises of governmen*t. 2d ed. Ed. P. Lastett. London: Cambridge University Press. (Originally published in 1690.)

Louis, M. R. (June 1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering un-familiar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226—251.

Louis, M. R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L. R. Pondy, P. J.

Loye, D., & Eisler,R. (1987). Chaos and transformation: Implications of nonequilibrium theory forsocial science and society. *Behavioral Science*, 32, 53-65.

Luhmann, Niklas (1998). *Sistemas Sociales: lineamientos para una teoría general*. Rubí, España; México D.F.; Bogotá: Anthropos; Universidad Iberoamericana ; CEJA.

Lyotard, J. (1984). *The postmodern condition.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

March, J. G., & Simon H.A.(1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

March, J. G. (1966). *The power of power. In David Easton, ed., Varieties of political theory* (39-70). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1966.

March,J,G & Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations.* Germany: Universitetsforlaget

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives.* New York: Oxford University Press.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50 #4, 370-396.

Maturana, H. & Varela, F.(1973). *De máquinas y seres vivos: Una teoría sobre la organización biológica.* Santiago: Universitaria.

Maturana, H.& Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano.* Buenos Aires; Santiago: Lumen; Universitaria.

Matusik, S. F., & Hil C.W.I (1998, October). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review* 23(4), 680-697.

Mayo, G. E. (1933). *The human problems of an industrial civilization.* Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.

McCallum, D. C. (1856). *Superintendents report, March 25, 1856*. In Annual report of the New York and Erie Railroad Company for 1855. In A. D. Chandler, Jr., ed., The railroads (101-108).New York: Harcourt Brace Jovanovich.

McGregor, D. M. (1957b, November). *The human side of enterprise*. Management Review Vol. 46, 22-28, 88-92.

McGregor, D. M. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

McLean, B. (2001).Why Enron Went Bust, Fortune (24 de diciembre de 2001), 58-68; reporte de los resultados de las encuestas en Honestly?!" de Patricia Wellington, CIO (15 de marzo de 2003), 41-42

McClelland, D. C.; Atkinson, J. W.; Clark, R. A.; Lowell, E. L. (1953).*The Achievement Motive*, , New York: Appleton-Century-Crofts,

McCraw, T.K. (2008). Alfred Chandler: His Vision and Achievement. *Business History Review,* Summer 2008, Vol. 82 Issue 2, pp 207-226

McKiernan, P. (1997) Strategy past; Strategy futures. *Long Range Planning*, vol. 30, no. 5, p. 792

Mechanic, D. (1962, December). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349-364.

Mejía-Trejo, J. (2017). Mercadotecnia Digital Editorial Patria:México, ubicado en: https://play.google.com/store/books/details/Juan_Mej%C3%ADa_Trejo_Mercadotecnia_Digital?id=AUbJDgAAQBAJ

Mejia-Trejo, J. (2018). *Fundamentos de Negocios Electrónicos, Teoría y Práctica*.

Cloudbook: México, en: https://cloudbook.bibliotecaebook.com/fundamentos-de-negocios-electronicos.html
Merkle, J. A. (1980). *Management and ideology: The legacy of the international scientific management movement. University of California Press: Berkeley, CA.*
Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. Social *Forces*, 18, 560-568.
Metcalfe, H. (1885). *The cost of manufactures and the administration of workshops, public and private.* Wiley: New York.
Merton, R. K. (1940) *Bureaucratic Structure and Personality* In R. K. Merton, Social Theory and Social Structure, rev. and enl. ed. New York: Free Press. (A revised version of an article of the same title that appeared in Social Forces, 18.
Meyer, J.W. & Rowan,B.(1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.*American Journal of Sociology* 83: 340-63
Meyer, J.W.; Boli, J.; Thomas, G.M.Ramírez,F.O. (1997. World Society and the Nation-State. *American Journal of Sociology* 103: 144-81.
Mills, A. J., & Tancred,P. eds. (1992). *Gendering organizational analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Morgan, G. (1986). *Images of organization.* Thousand Oaks, CA: Sage.
McWhinney, W. (1997). *Paths of change: Strategic choices for organizations and society.* Rev. ed. Thou-sand Oaks, CA: Sage.
Mroczkowski, T. (1984-1985, Winter). Productivity and quality improvement at GE's Video Prod-ucts Division: The cultural change component. *National Productivity Review*, 4, 15-23.
Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
Munsterberg, M. (1922). *Hugo Miinsterberg: His life and work*. New York: Appleton.
Nadler, D. A., M. S. Gerstein, & R. B. Shaw, eds. (1992). *Organizational architecture: Designs for changing organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.
Nalebuff,B.J & Brandenburger,A.M. (1996). *Coo-petencia*. Grupo Editorial norma: México
Neuhauser, P. C. (1993). *Corporate legends and lore: The power of storytelling as a management tool.* NewYork: McGraw-Hill.
Nooteboom, B. (2009). *A Cognitive Theory of the Firm.Learning, Governance and Dynamic Capabilities.* Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015). Guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas. Francia: OCDE.
Odiorne, G S (1965).*Management by Objectives; a System of Managerial Leadership* New York: Pitman Pub..
Orton, D. & Weick K. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, 15, 203-23, .
Osborne D., & Gaebler, T. (1992)*. Reinventing government. R*eading, MA: Addison-Wesley.
Ott, J. S.. ed. (1996). *Classic readings in organizational behavior.* 2d ed. Ft. Worth, TX: Harcourt Brace.
Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Ft. Worth, TX: Harcourt Brace.
Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z.* Reading, MA: Addison-Wesley.
Parsons, T. (1956, June). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly,* 1, 63-85.
Pascale, R. T., & Athos A.G. (1981). T*he art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
Pedersen, J. S., & J. S. Sorensen (1989). *Organisational cultures in theory and practice*. Aldershot, UK:Gower.
Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organization. *American Sociological Review,* 32(2), 144-208.
Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos.* New York: Knopf.
Peters, T. J. (1978, Autumn). Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, 3—23.
Peters, T. J., & Waterman, R.H.Jr. (1982). *In search of excellence.* New York: Harper & Row.
Petersen, C.Versen (2010) Self-Fulfilling Aspects of Unrealistic Assumptions in Management Theory, *Philosophy of Management*, September 2010, Volume 9, Issue 3, pp 27–48,en https://link.springer.com/article/10.5840/pom2010933
Pidal-González, M.J. (2009) La Teoría del Caos en las Organizaciones. *Cuadernos Unimetanos.* 29-33
Pfeffer, J. & Salancik G.R.(1978). T*he external control of organizations: A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row.
Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations.* Boston: Pitman.
Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Busi-ness School Press.
Pheysey, D. C. (1993). Organizational cultures: Types and *transformations*. London:

Routledge.

Pondy, L. R.; Frost,P.J.; Morgan,G. & . Dandridge,T.C. eds. (1983). *Organizational symbolism.* Greenwich, CT: JAI Press.

Portal Hubspot (2019) ubicado en : https://www.hubspot.es/products/get-startedf049?utm_id=330365730437&utm_medium=paid&utm_source=google&utm_term=Marketing_hubspot_ES&utm_campaign=Marketing_MQLs_ES_AdWords_LATAM_LATAM_Brand-HubSpot_e_c_1054688301&hsa_tgt=kwd-6356688152&hsa_grp=55536156161&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=e&hsa_ver=3&hsa_ad=330365730437&hsa_acc=2734776884&hsa_kw=hubspot&hsa_cam=1054688301&gclid=CjwKCAiAnsnjBRB6EiwATkM1XqMstrchsbRjQ1UCleQeXlJes66HMOW1covPbbhH0s_HX2OCOx4bQxoC0FMQAvD_BwE

Porter, M. E. (1981). *The contributions of industrial organization to strategic management. Ac ademy of Management Review*, 6, 609-620. Porter, L. W, R. W.

Porter, L. W.; Lawler IIIE.E.;,& Hackman J.R.(1975). *Social influences on work effectiveness*. In Porter, L. W.; Lawler IIIE.E.;,& Hackman J.R., *Behavior in organizations* (403-422). New York: McGraw-Hill.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior,* 12, 295-336.

Pratt, M. G & Foreman, P.O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*. 25: 18 42.

Prigogine, I., & I. Stengers (1984). *Order out of chaos.* New York: Bantam.

Pugh,D.S.; Hickson, D.J.;Hinings,C.R.: & Turner, C (1968) Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly* 13, 65-91.

Pugh, D.S.(1973) The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?. Organizational Dynamics 1, 19-34.

Quinn, R. E., & Cameron,K.S. eds. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management.* Cambridge, MA: Ballinger

Raiffa, H. (1968). *Decision analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Rennie, M.; Meaney,M.; Hazlewood, J.; Kumra,G.; Dias,A.K. (2016) McKinsey On Organization Agility and Organization Design. USA: McKinsey & Co.

Rheingold, H. (1993). *The virtual community*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Rice,A. (1958). *Productivity and social organisation: The Ahmedabad experiment.* London: Tavistock.

Ritti, R. R., & Funkhouser G.R.(1977). T*he ropes to skip and the ropes to kno*w. New York: Wiley. Sackman, S. A. (1991). Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind. Thousand Oaks, CA: Sage.

Roethlisberger, F. J. (1941). Management and morale. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rogers, E, (1994). *A History of Communication Study: A Biological Approach*. NY: The Free Press

Roethlisberger, F. J., & Dickson W.J.(1939). Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press

Rousseau, J. J. (1947). *The social contract*. In E. Barker, ed., Social contract (167-307). London:Oxford University Press. (Originally published in 1762.)

Rubin, P. H. (1990). *Managing business transactions.* New York: Free Press

Ruelle, D.(1995). *Azar y caos*. Madrid: Alianza

Salancik, G. R., & J. Pfeifer (1977). Who gets power— and how they hold on to it: A strategic- contingency model of power. *Organizational Dynamics,* 5, 2- 21.

Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities.* Homewood, IL: Richard D. Irwin. Management Review, 9, 1—15.

Schein, E. H. (1964). *How to break in the college graduate*. Harvard Business Review, 42, 68-76.

Schein, E. H. (1968). *Organizational socialization and the profession of management.* Industrial

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs.* Reading, MA:Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1985; 1993). O*rganizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York and London: McGraw Hill.

Schumpeter, J. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. Nueva York: Harper and Row.

Schein, E. H. (1989, Winter). Reassessing the “divine rights” of managers. *Sloan Management Review*,30(2),63-68..

Schmitz, P. W. (2013). Job design with conflicting tasks reconsidered. *European Economic Review*. 57: 108–117

Schneider, B., ed. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schön, D. A. (1971). *Beyond the stable state.* New York: Basic Books.

Schultz, Duane P.; Sydney Ellen Schultz (2010). *Psychology and work today : an introduction to industrial and organizational psychology* (10th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. p. 159

Scott, W. G. (1961, April). Organization theory: An overview and an appraisal. *Academy of Management Journal*, 4, 7—26.

Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems.* Englewood Cliffs, NJ: Pren-tice Hall.

Senge, Peter(1990a) *The fifth Discipline*, New York, Doubleday/Currency.

Senge, Peter (1990b) The Leaders New York: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall.

Sergiovanni, T. J., & Corbally,J.E. eds. (1984). *Leadership and organizational culture.* Urbana, IL: University of Illinois Press

Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. (4aed.) Bogota: RAM editores.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13,25-35.

Shafritz, J.M.& Ott, J.S. (2001).*Classics of Organization Theory*. 5th Ed.USA: Harcourt College Publishers

Siehl, C., & Martin J, (1984). *The role of symbolic management: How can managers Effectively transmit organizational culture?* In Hunt,J.G.; Hosking,D.M.; . Schriesheim,C.A. & Stewart,R.
eds., Leaders and managers (227-269). New York: Pergamon Press.

Sitter, L. U.; Hertog, J. F. & Dankbaar, B., *From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs*, in: *Human Relations*, 50(5), 497-536, 1997. p. 498

Siu, R. G. H. (1979). *The craft of power.* New York: Wiley.

Simon,H. A. (1946, Winter). The proverbs ofadministration. *Public Administration Review*, 6, 53-67. .

Siebold, G. L. (1991).“The evolution of the measurement of cohesion. *Military Psychology*, 11(1), 5-26.

Sihn, W. (2002). Fractal Businesses in an E-Business World. In the 8th International *Conference on Concurrent Enterprising*. Rome, Italy, pp: 17-19. June, in: https://www.researchgate.net/publication/225653003_Fractal_Businesses_in_an_E-Business_World

Simon, H. A. (1947). A*dministrative behavior.* New York: Macmillan.

Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial.* Cambridge, MA: MIT Press.

Simon, H. A. (1976), *Administrative Behavior* (3rd ed.), New York: The Free Press.

Simon, H. A. (1997). A*dministrative behavior,* 4th ed. New York: Free Press.

Simon, H. A. (1960). *The new science of management decisions*. New York: Harper & Row.

Singh, H.; Singh, A. (2002). Principles of Complexity and Chaos Theory in Project Execution: A New Approach to Management. *Cost Engineering,* Vol. 44 Issue 12, 23.

Skinner, B.F (31 July 1981). Selection by Consequences. *Science.* 501–504

Smircich, L. (1983)*. Organizations as shared meanings*. In Pondy L.R.; Frost,P.J.;
Morgan,G. & T. C.Dandridge, eds., in *Organizational symbolism* (55-65). Greenwich, CT: JAI Press.

Smith, A. (1776). *Of the division of labour. In An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (chap. 1, 5-15). Printed for W. Strahan and T. Cadell in the Strand: London, 1776.

Snihur, Yuliya (2016-03-14). Developing optimal distinctiveness: organizationalidentity processes in new ventures engaged in business model innovatio.*Entrepreneurship & Regional Development.* 28 (3–4): 259–285

Soldevilla, E. (1972). *Teoría y técnica de la organización empresarial*. (1aed.) Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Spriegel, W. R., & Myers C.E. (1953). *The writings of the Gilbreths*. Homewood: Irwin.

Sproull, L. S., & Goodman P-S.(1990). *Technology and organizations: Integration and opportune ties* in P. S. Goodman & L. S. Sproull, eds., *Technology and organizations* (254-265). San Francisco: Jossey-Bass.

Stern,R.N. y Barley,S.R. (1996). Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate. *Administrative Science Quarterly* 41, 146-162.

Stivers, C. (1993). *Gender images in public administration*. Thousand Oaks, CA: Sage

Stohr, Edward A., & Viswanathan. S. (1999). *Recommendation systems: Decision support for the information economy*, in Kenneth E. Kendall (Ed.), *Emerging information technologies: Improving decisions, cooperation, and infrastructure* (21-44). Thousand Oaks, CA: Sage.

Storr, J. (2005). *A critique of effects-based thinking.* RUSI Journal, 2005. p.33

Strauss, A.; Schatzman,L.; Erlich,D.; Bucher,R. & Sabshin,M. (1963). The hospital and its negotiated order. In E. Friedson, ed.. *The hospital in modern society* (147-169). Free Press: USA

Tarpy, R. (2003). *Aprendizaje: teoría e investigación contemporáneas.* Madrid, España: McGraw Hill.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management. New York:* Norton.

Taylor, F. W. (1916, December). *The principles of scientific management: Bulletin of the Taylor Society.* An abstract of an address given by the late Dr. Taylor before the Cleveland Advertising Club, March 3, 1915.

Thayer, F. C. (1981). *An end to hierarchy and competition: Administration in the post-affluent world*.2d ed. New York: New Viewpoints.

Thomas, W. I. (1923). *The unadjusted girl.* New York: Harper Torchbooks, 1967.

Thompson, J. M. T., & Stewart,H.B.(1986). *Nonlinear dynamics and chaos.* New York: Wiley.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action.* New York: McGraw-Hill.

Thompson, V. A. (1961). *Modern organization.* New York: Knopf.

Tichy, N. M., & D. O. Ulrich (1984, Fall). The leadership challenge: A call for the Transformational leader. *Sloan Management Review,* 26(1), 59-68.

Towne, H. R. (1886, May). The engineer as an economist. *Transactions of the*

American Society of Mechanical Engineers, 7, 428-432. Paper presented at a meeting of the Society, Chicago, IL.

Toynbee, A. (1956). *The industrial revolution.* Boston: Beacon Press (Originally published in 1884)

Trice, H. M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace.* Ithaca, NY: ILR Press.

Trice, H. M., & J. Beyer J.M.(1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Pren-tice Hall.

Trist, E, & Bamforth, K (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations,* 4,3-38.

Tushman, M. L. (1977, April). A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review*, 2, 206-216.

Urwick, L. (1956). The golden book of management. London: Newman, Neame.

Van Maanen, J. (1975). Police socialization. *Administrative Science Quarterly,* 20, 207-228.

Van Maanen, J. (1976). *Breaking in: Socialization to work.* In R. Dubin, ed., Handbook of work, or-ganization, and society (67-130). Chicago: Rand McNally.

Van Maanen, J., ed. (1979; 1983). *Qualitative methodology.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Van Maanen, J.; J. M. Dabbs, Jr., & R. R. Faulkner, eds. (1982). Varieties of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Victor, B., & C. Stephens (1994, November). The dark side of the new organizational forms. *Orga-nization Science*, 5(4), 479-482.

Villa, D. R. (1992). Postmodernism and the public sphere. *American Political Science Review,* 86,712-721.

Voss, Z. G.; Cable, D. M.; Voss, G. B. (2006-01-01). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree about "Who We Are?. *Organization Science*. 17 (6): 741–755

Vroom H. V. & Jagon A.G..(1988) *The New Leadership. Managing Participation in Organizations.* USA:Prentice Hall College Div.

Vroom H. V. & Yetton, P.W.(1973) *Leadership and Decision-Making.*USA: University of Pttsburgh Press

Vroom H. V. (1964). *Work and Motivation.* USA: Jossey Bass

Walker, W. E. (1986). *Changing organizational culture: Strategy, structure, and Professionalism* in the U.S. General Accounting Office. Knoxville, TN: University of Tennessee Press.

Walker, A. H., & Lorsch,J.W. (1968, November—December). *Organizational choice: Product vs.function.* Harvard Business Review, 46, 129-138.

Walton, M. (1986). *The Deming management method*. New York: Putnam.

Warnecke, H.J. (1993). *The Fractal Company. A Revolution in Corporate Culture.*USA:

Springer-Verlag

Weber, M. (1922). *Bureaucracy. In H. Gerth & C. W. Mills, eds., Max Weber: Essays in sociology*. Oxford, UK: Oxford University Press:

Weick, Karl E. (1977). *Enactment processes in organizations*, en Barry M. Staw and Gerald R.. Salancik (eds.), New Directions in *Organizational Behavior:* 267-300. Chicago: St. Clair.

Weick, K. E. (1982, June). *Administering education in loosely coupled schools.* Phi Delta Kappan,673-676.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (1990). *Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies,* in P. S. Goodman & Sproull, L.S.eds., *Technology and organizati*ons (1-44). San Francisco: Jossey-Bass.

Weisbord, M. R. (1991). Productive workplaces: Organizing and managingfor dignity, meaning, andcom'munity. San Francisco: Jossey'Bass.

West, M. (2001) *Teamwork – metoder til effektivt samarbejde*, Dansk Psykologisk Forlag,

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*. 15:219–234. doi:10.1177/1056492606291200.

Whetten, D. A., Godfrey, P. C., & Godfrey, P. (Eds.). (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations.*Thousand Oaks, CA: Sage.

Whyte, W. F. (1948). *Human relations in the restaurant business.* New York: McGraw-Hill.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics*. Cambridge, MA: MIT Press.

Wiener, N. (1964). *God and Golem,* Inc. Cambridge, MA: MIT Press.

Wiener, Norbert (1985). *Cibernética*. Barcelona: Tusquets

Wilkins, A. A. (1983). *Organizational stories as symbols which control the organization.*, in Pondy L.R.;Frost,P.J.; Morgan, G.& Dandridge,T.C. eds., *Organizational symbolism* (93-107). Greenwich, CT: JAI Press.

Wilkins, A. A. (1989). *Developing corporate character.* San Francisco: Jossey-Bass.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies.* New York: Free Press.

Williamson, O. E., & Winter,S.G. eds. (1991). *The nature of the firm: Origins, evolution, and devel-opment.* New York: Oxford University Press.

Williamson, O. E. (1995). *Transaction cost economics and the evolving science of organization.* InA. Heertje, ed., *The makers of modern economics* (114-169). Aldershot, UK: Edward Elgar.

Wolf, T. (1990). *Managing a Nonprofit Organization*.Fireside/Simon & Schuster.:New York. Reinhardt,A.(2000). From Gearhead to Grand High Pooh-Bah.*BusinessWeek* (28 de agosto), 129-130.

Womack, J.P.; Jones D.T.; & D. Roos (1991). *The Machine That Changed the World – The Story of Lean Production*. USA: Harper Perennial.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization theory and practice.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Wren, D. A. (1972). *The evolution of management thought.* New York: Ronald Press.

Whyte, W. H., Jr. (1956). *The organization man.* New York: Simon & Schuster.

Wilkins, A. L. (1989). *Developing corporate character: How to successfully change an organization withoutdestroying it.* San Francisco: Jossey-Bass.

Xenofonte (1869). *The memorabilia of Socrates.* Trans. Rev. J. S. Watson. Harper Row: USA.

Yarow, Jay (Aug 27, 2010). *Google Acquires More Social Networking Talent, Buys Angstro* en https://www.businessinsider.com/google-rohit-khare-2010-8?IR=T

Yates, D., Jr. (1985). *The politics of management*. San Francisco: Jossey-Bass.

APÉNDICE. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

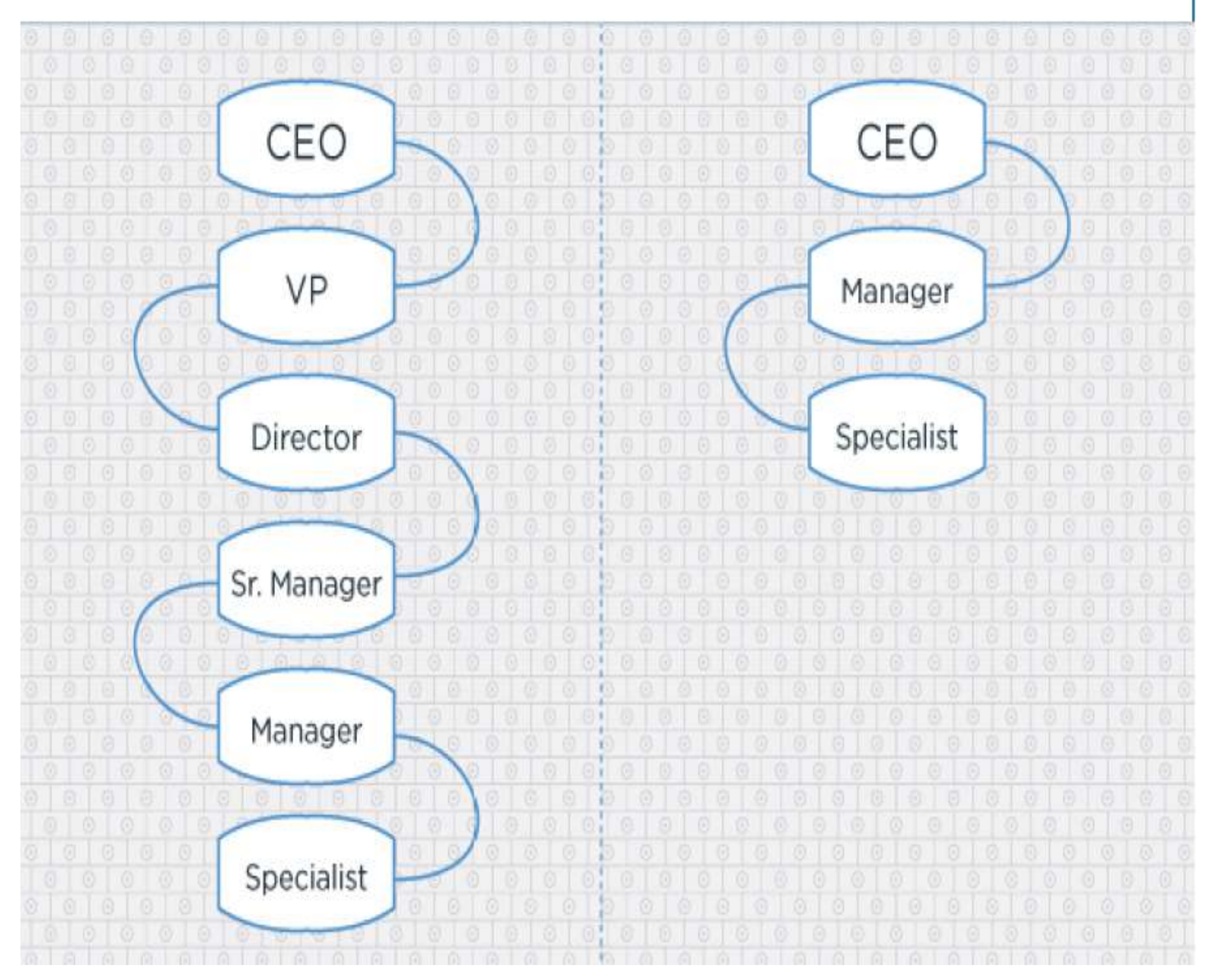
En términos simples posibles, una estructura organizacional describe cómo se se encuentra constituída una compañía, división, equipo u o cualquier tipo de agrupación y cómo se acoplan todos sus diversos componentes. Es un marco que ordena a todas las relaciones formales dentro de una organización, estableciendo líneas de responsabilidad y autoridad, asi de cómo se agrupan todos los trabajos o tareas dentro de una organización.

Idealmente, *el tipo de estructura que implementa cualquier empresa, división o equipo debe adaptarse a los objetivos organizacionales específicos* que está intentando concretar. Porque en última instancia, incluso si una organización está conformada de personas brillntes, puede desmoronarse (o no funcionar de manera eficiente) si la estructura de la organización es débil. Un diseño organizacional con una estructura deficiente da lugar a un desconcertante multitud de contradicciones: confusión dentro de los roles, falta de coordinación entre las funciones, la falta de intercambio de ideas y lenta toma de decisiones que producen una complejidad innecesaria, estrés y el conflicto.

En esta sección, exponemos **seis componentes o bloques de construcción** que puede ajustar y organizar en orden para construir una estructura organizacional. Como sigue:

1.Cadena de mando

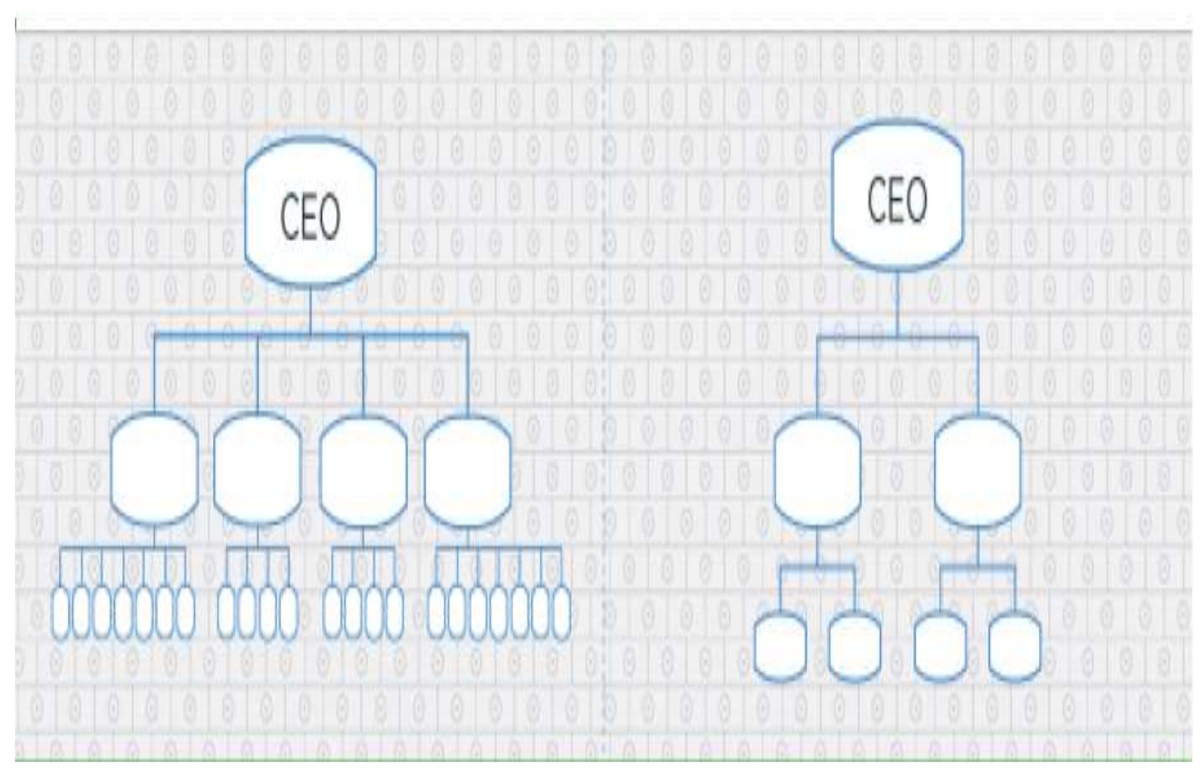
Uno de los elementos más básicos de una estructura organizativa, la cadena de mando es exactamente como suena: *una línea de autoridad ininterrumpida que se extiende desde la parte superior de la organización* (por ejemplo, un CEO) hasta el final. La cadena de mando aclara quién reporta a quién dentro de la organización.



Fuente: Portal Hubspot (2019)

2. Rango de control

Rango de control se refiere al número de subordinados que un superior puede efectivamente gestionar. Cuanto mayor sea la proporción de subordinados a superiores, mayor será el intervalo de control.

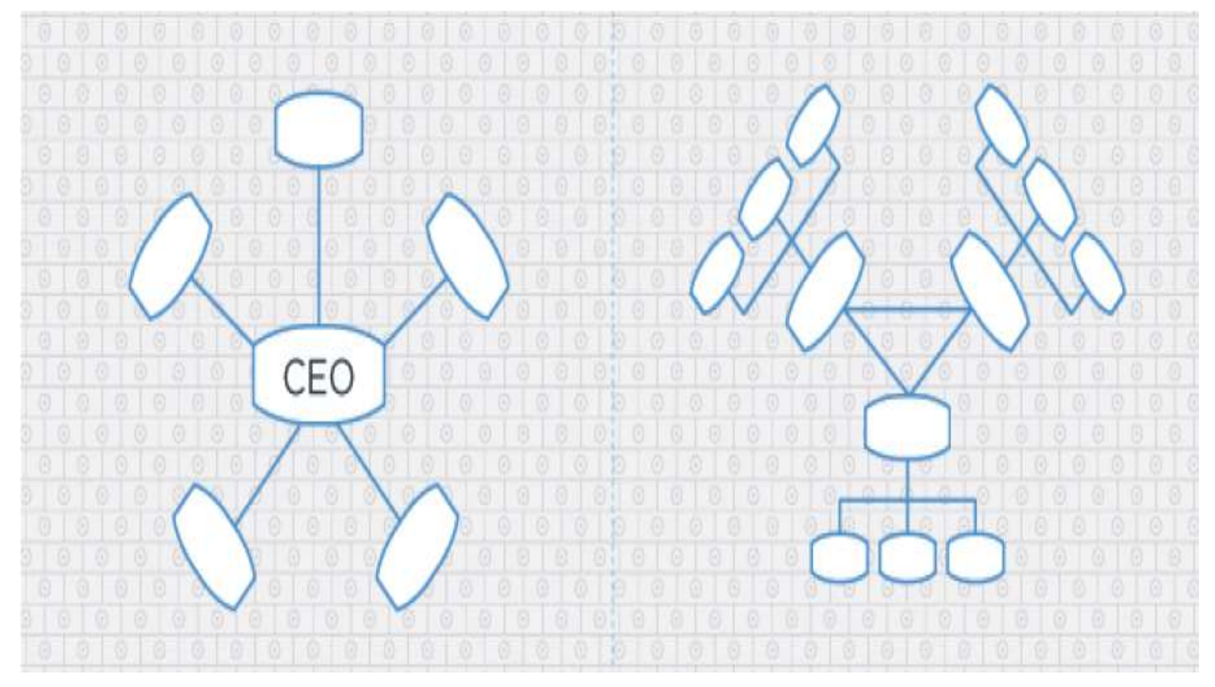


Fuente: Portal Hubspot (2019)

3. Centralización

¿Quién toma las decisiones en una organización? Si el poder de la toma de decisiones está concentrada en un solo punto, la estructura organizacional está centralizada. Si el poder de la toma de decisiones está extendido, la estructura está descentralizada.

CENTRALIZADO **DESCENTRALIZADO**

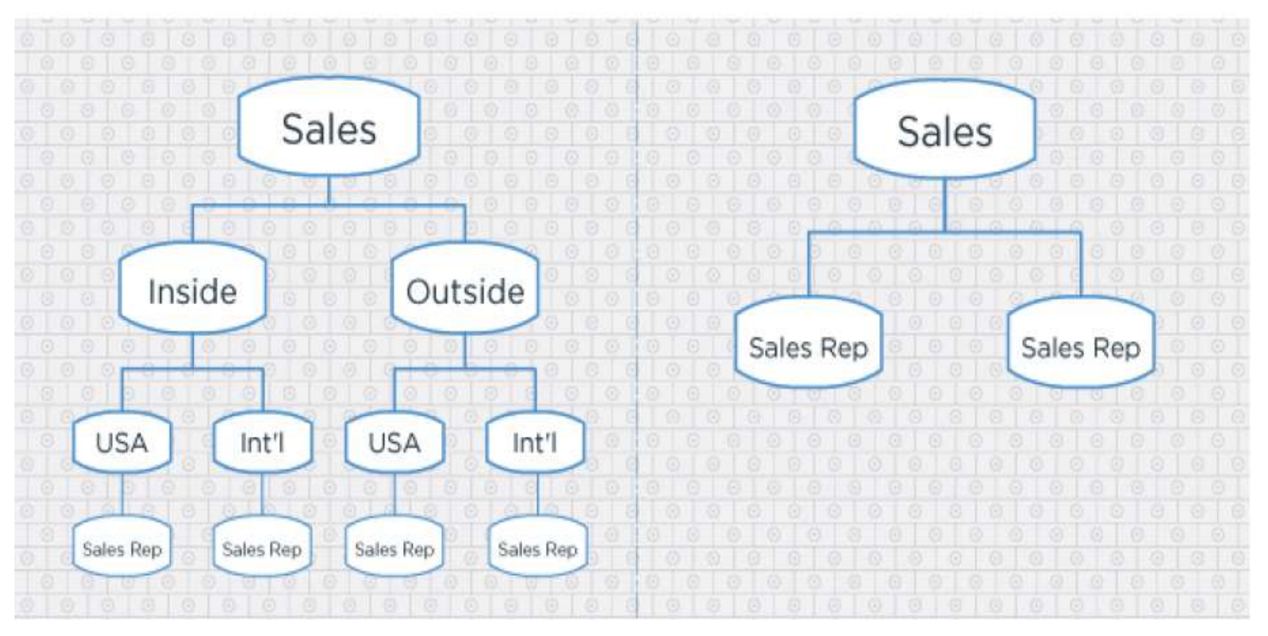


Fuente: Portal Hubspot (2019)

4. Especialización

También conocida *como división del trabajo*, la especialización es el grado en que las actividades o *las tareas en una organización se desglosan y se dividen en trabajos individuales. Una alta especialización* puede ser beneficiosa para una organización, ya que permite a los empleados convertirse en *maestros* en áreas específicas, aumentando como resultado su productividad. Sin embargo, la **baja** *especialización* permite una mayor flexibilidad, ya que los empleados pueden más fácilmente abordar una gama más amplia de tareas (*en lugar de estar especializado para una sola tarea)*.

ALTA ESPECIALIZACIÓN **BAJA ESPECIALIZACIÓN**



Fuente: Portal Hubspot (2019)

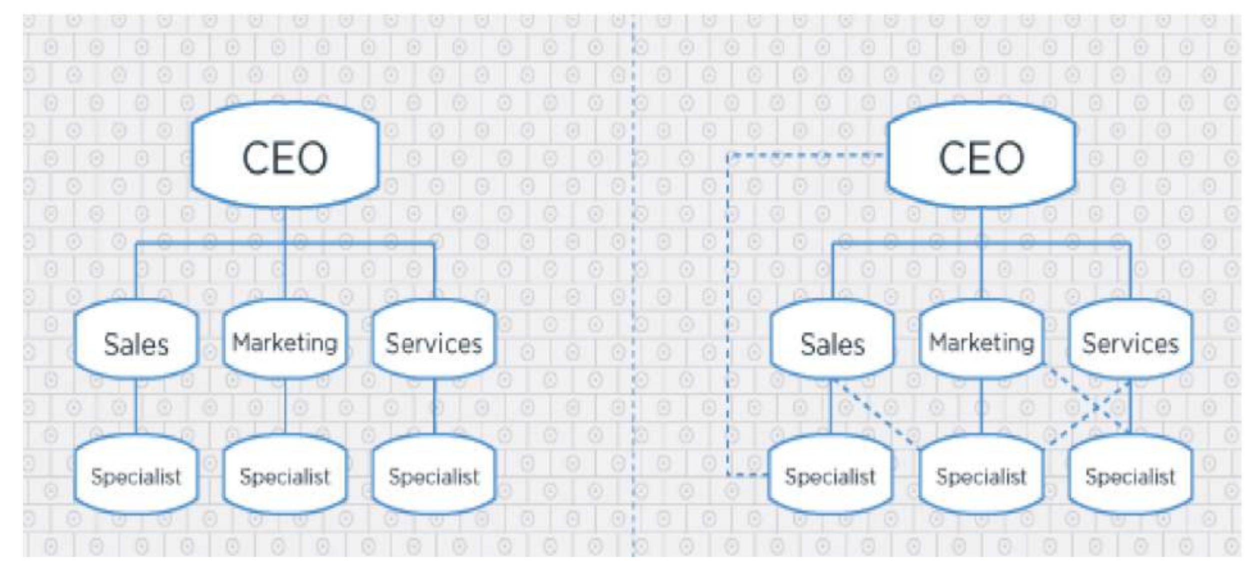
5. Formalización

Similar a la especialización, la formalización trata de cómo se estructuran los empleos dentro de un organización. El diferenciador clave aquí es que la formalización también tiene en cuenta el grado en que las tareas y actividades de un empleado se rigen por reglas, procedimientos, y otros mecanismos.

Una estructura organizacional *formal busca separar al individuo del rol o posición, ya que el rol o la posición se mantiene igual independientemente de quién lo tenga.*

Una organización informal, por otro lado, le da más valor al individuo. Eso permite la evolución de un rol o posición basada en las preferencias de un individuo, conjunto de habilidades, etc., y le da menos importancia a qué equipo o departamento esa persona pertenece.



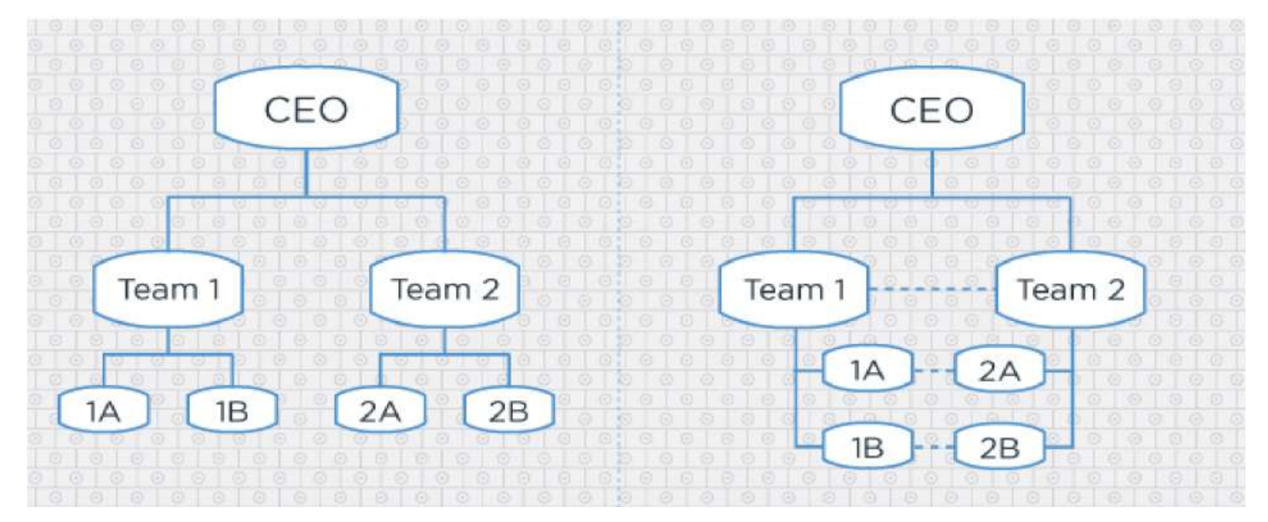


Fuente: Portal Hubspot (2019)

6. Departamentalización

La departamentalización se refiere *al proceso de agrupar puestos de trabajo para coordinar actividades y tareas comunes*. Si una organización tiene una departamentalización rígida, cada departamento o equipo *es altamente autónomo*, y hay poca (o ninguna) interacción entre diferentes equipos. En contraste, la *departamentalización flexible* implica que los equipos tienen más libertad para interactuar y colaborar.

DEPARTAMENTALIZACIÓN RÍGIDA **DEPARTAMENTALIZACIÓN FLEXIBLE**



Fuente: Portal Hubspot (2019)

Vale la pena señalar que la forma en que una organización se divide en departamentos a menudo se utiliza como un proxy para el tipo general de estructura organizacional que tiene la organización.

Por ejemplo, una organización que se divide en departamentos por **función** (por ejemplo: marketing, ventas y servicios), se dice que tiene una estructura organizacional funcional.

Hablaremos más sobre las estructuras organizacionales funcionales, además de otros tipos de estructuras, en las siguientes secciones.

7. Estructura mecánico vs estructuras orgánicas

Las estructuras *mecánicas* están tipificadas por *líneas estrechas de control; alta centralización, especialización, y formalización*, *así como por la rígida departamentalización* La cadena de mando, ya sea larga o corta, siempre está clara.

Opuestamente, las estructuras *orgánicas* (también conocidas como estructuras *planas*) están tipificadas por *amplios tramos de control; descentralización; Baja especialización y formalización y departamentalización flexible*. La cadena de mando, ya sea larga o corta, tiende a veces a ser difícil de descifrar.

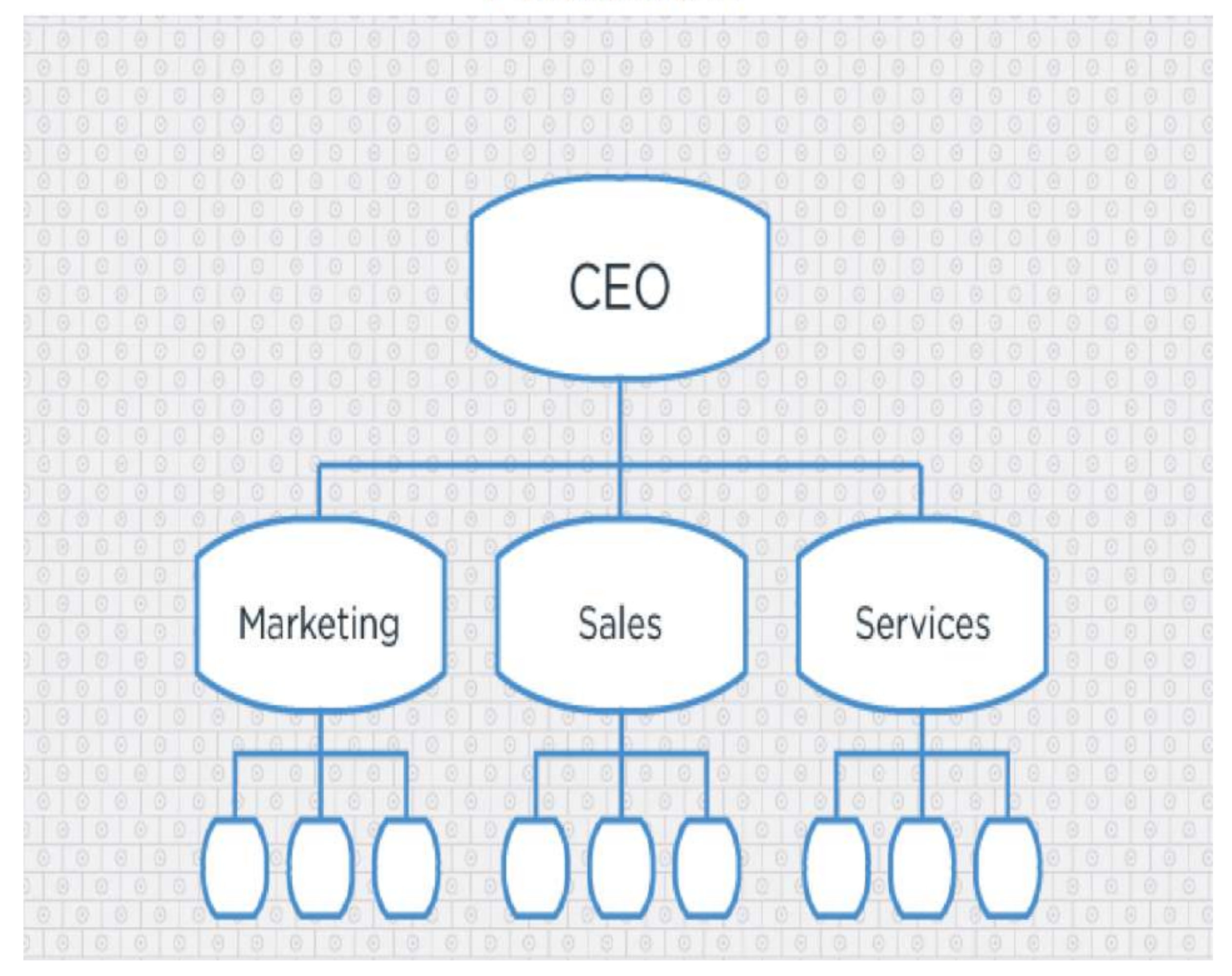
MECÁNICA | ORGÁNICA

Fuente: Portal Hubspot (2019)

La *estructura mecánica* representa *el enfoque tradicional, de arriba hacia abajo* de las estructuras organizacionales, mientras que la estructura *orgánica* representa un *enfoque colaborativo y flexible.* En el resto de esta sección, se descubrirán otros tipos más específicos de estructuras organizacionale la mayoría de las cuales caen en el lado más tradicional o mecanicista del espectro.

8. Estructura funcional

Uno de los tipos más comunes de estructuras organizacionales es la funcional, *que departamentaliza basándose en funciones de trabajo comunes*. Asi que, por ejemplo, una organización con una estructura funcional agruparía todos los mercadólogos en un solo departamento, agrupan a todos los vendedores en un departamento separado, y agrupan a todas las personas de servicio al cliente juntas en un tercer departamento.



Fuente: Portal Hubspot (2019)

La estructura funcional permite *un alto grado de especialización para los empleados, y es fácilmente escalable si la organización crece*. Sin embargo, la estructura también tiene el *potencial de crear barreras entre diferentes funciones, y puede ser ineficiente* **si** la organización tiene una *variedad de diferentes productos o mercados objetivo*.

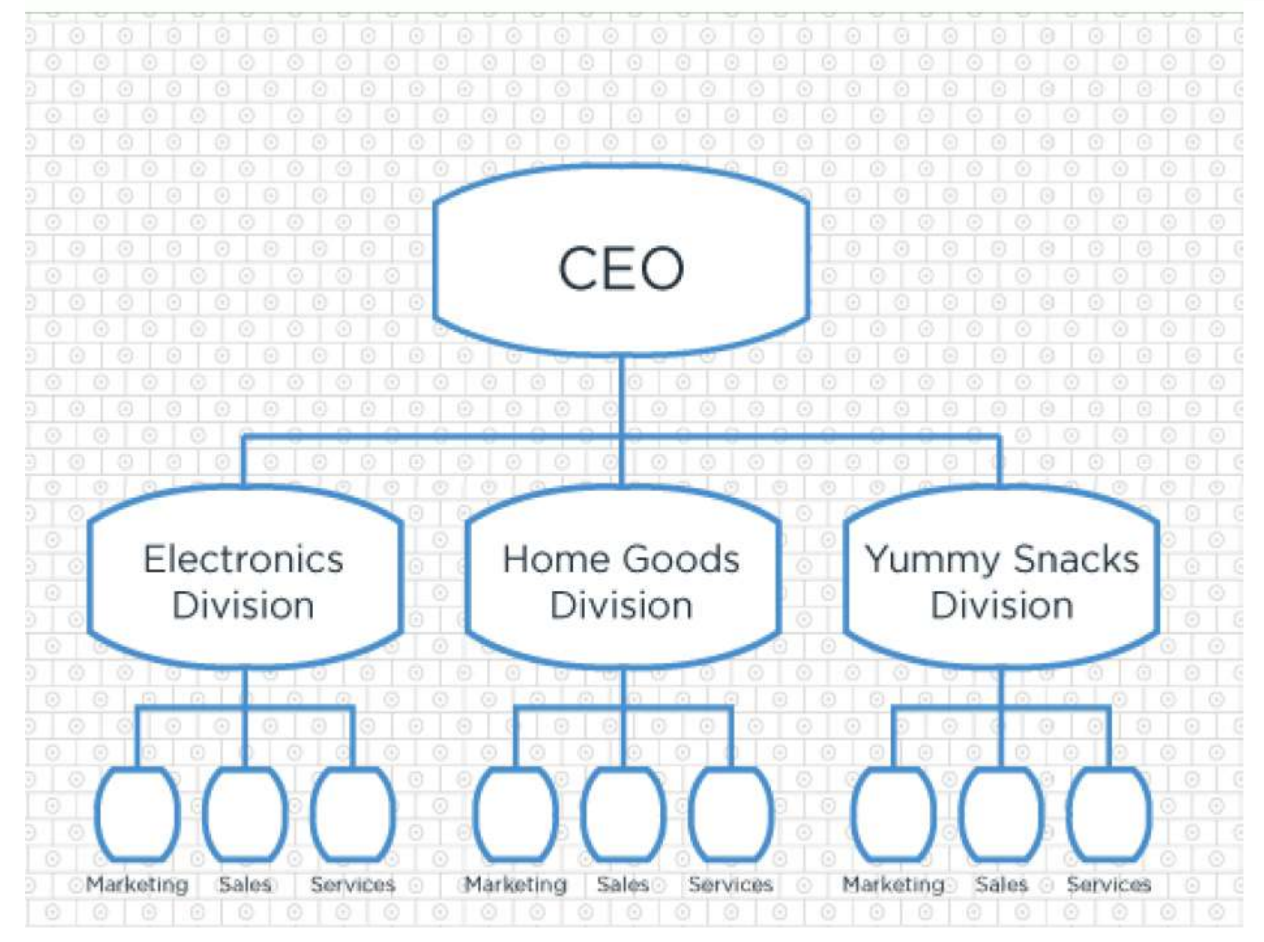
9. Divisional basado en producto

Puede pensar en una estructura organizacional divisional como una estructura que comprende de múltiples estructuras funcionales más pequeñas (es decir, cada división dentro de una estructura divisional puede tener su propio equipo de marketing, su propio equipo de ventas, etc.).

En este caso, una *estructura divisional* basada en el producto, cada división dentro de la organización está dedicada a una línea de productos en particular. Este tipo de estructura *es ideal para organizaciones con múltiples productos y puede ayudar a acortar el ciclo de desarrollo de productos.*

Desventajas: puede ser difícil de escalar, y la organización puede terminar con recursos duplicados como diferentes divisiones, luchen por su autonomía.

DIVISIONAL BASADO EN PRODUCTO

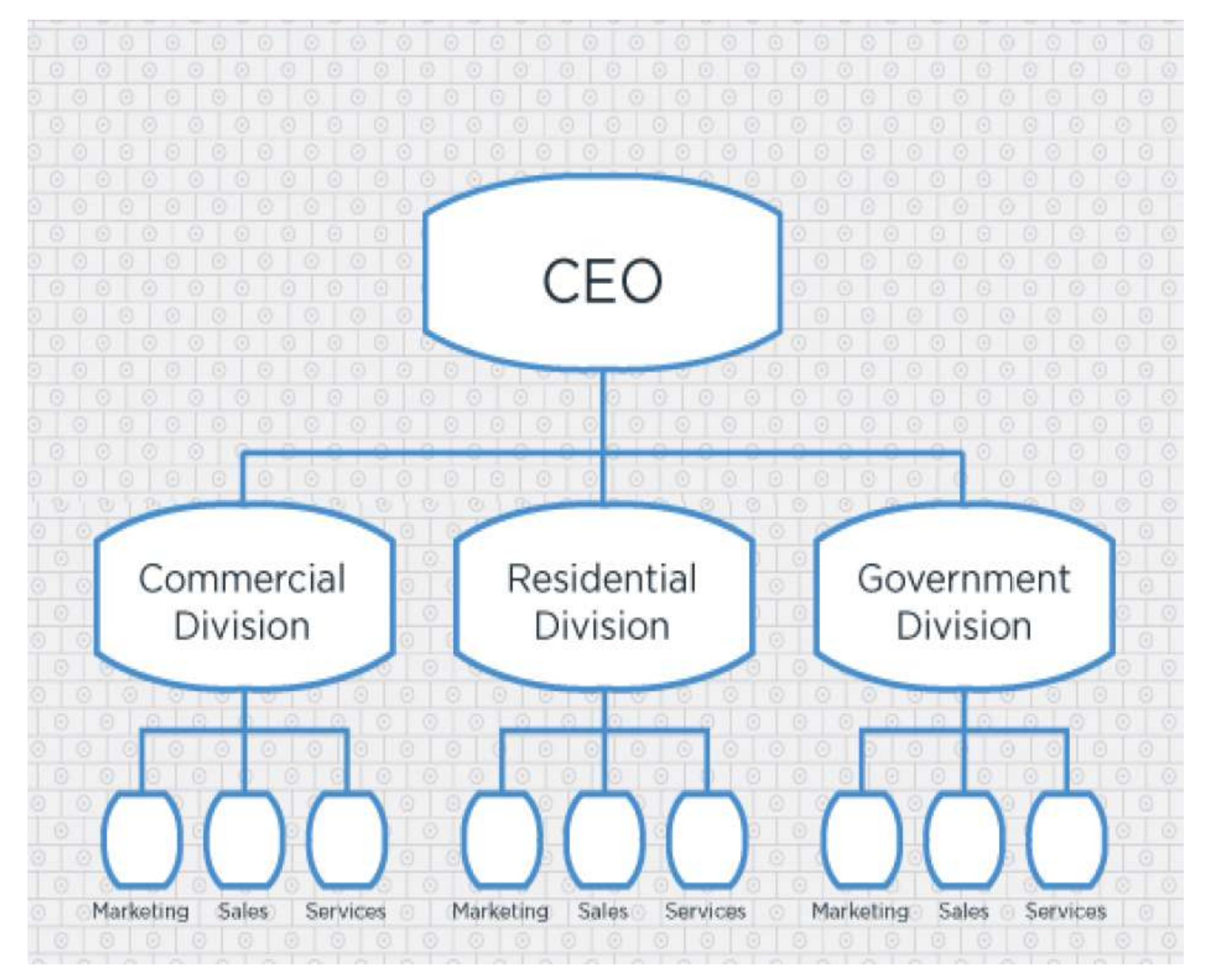


Fuente: Portal Hubspot (2019)

10. Divisional basada en el mercado

Esta estructura se fundamenta, en la que las divisiones de una organización se basan en los mercados, industrias, o diferentes tipos de clientes. La estructura divisional basada en el mercado *es ideal para una organización que tiene productos o servicios que son exclusivos de segmentos específicos del mercado, y es particularmente efectivo si la organización se encuentra altamente posicionada en el conocimiento de dichos segmentos.*

Desventajas: mucha autonomía puede llevar a divisiones que desarrollan sistemas que sean incompatibles entre sí, y las divisiones también pueden terminar duplicando inadvertidamente actividades que otras divisiones ya las están manejando.



Fuente: Portal Hubspot (2019)

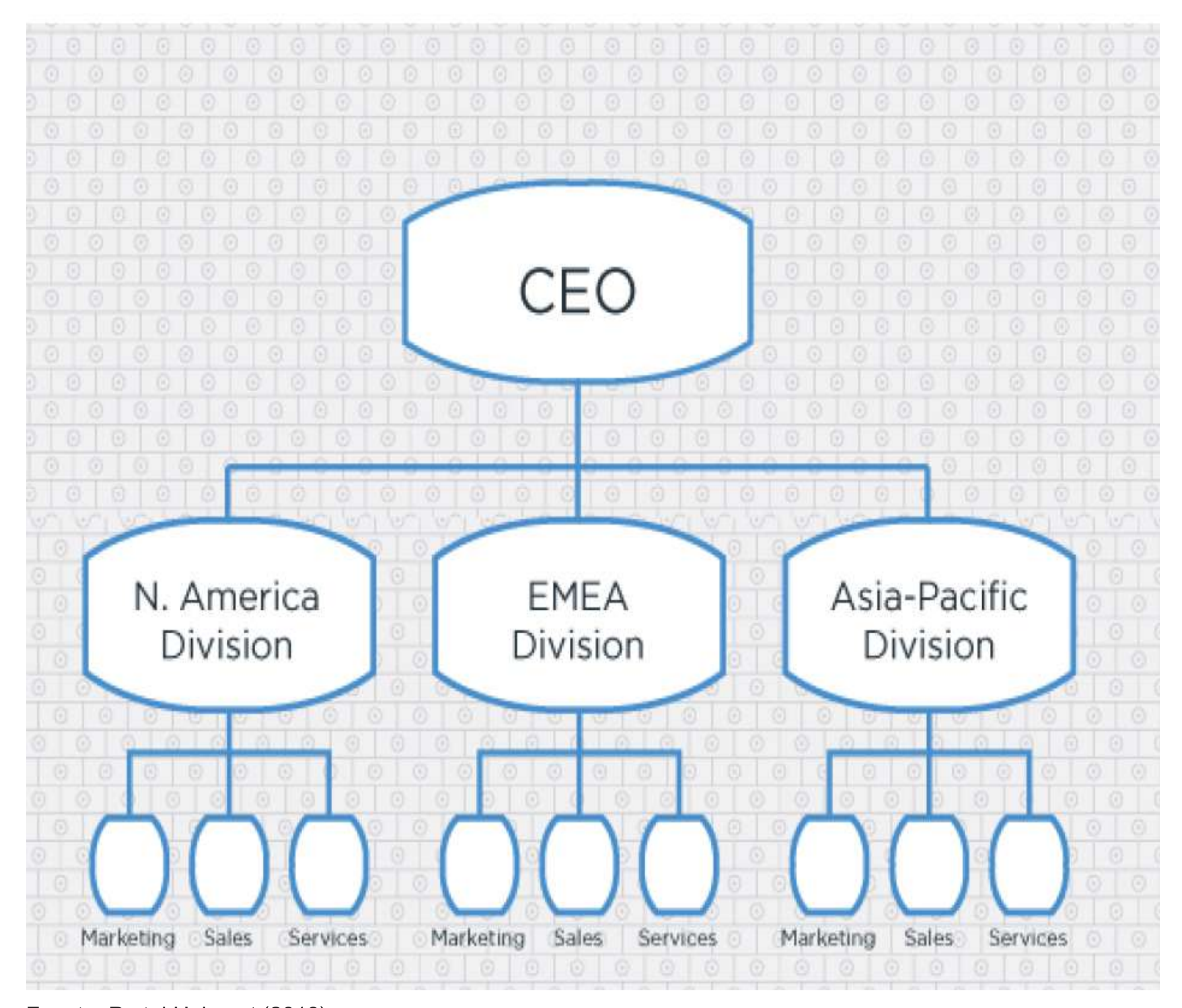
11. Divisional basado en la geografía.

Esta estructura organizacional, establece sus divisiones basadas en la situación geográfica de sus unidades de operación e incluye: territorios, regiones o distritos.

Este tipo de estructura se adapta mejor a las *organizaciones que necesitan estar cerca de fuentes de suministro y / o clientes* (por ejemplo, para entregas o para soporte en el sitio).

Desventaja: puede ser fácil para la toma de decisiones al ser descentralizado, pero complicado al manejar varias sino es que cientos de unidades lejanas de el corporativo central, por su gran autonomía.

DIVISIONAL BASADO EN LA GEOGRAFÍA



Fuente: Portal Hubspot (2019)

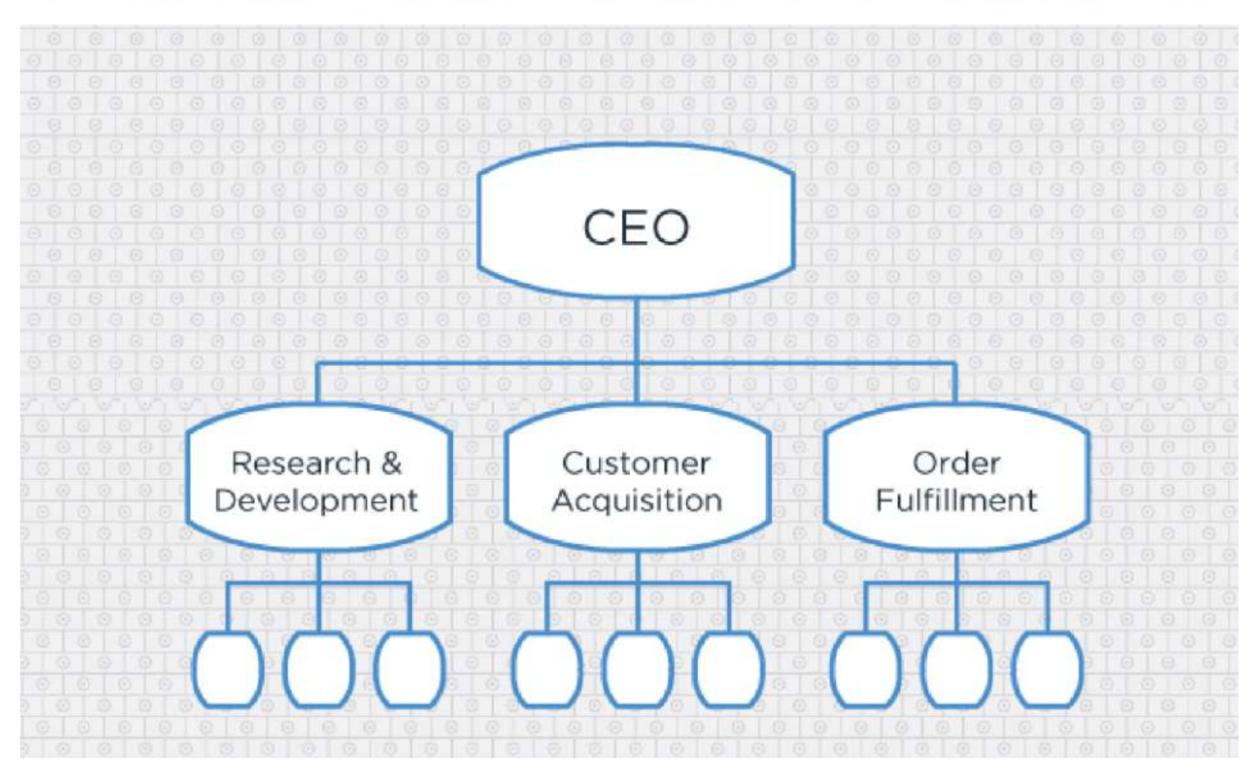
12. Estructura organizacional basada en procesos

Las estructuras organizacionales basadas en procesos, se diseñan en función *del flujo de extremo a extremo de diferentes procesos*, como investigación y desarrollo, captura de clientes y cumplimiento de pedidos. A diferencia de una estructura estrictamente funcional, una estructura basada en procesos considera no solo las actividades que realizan los empleados, sino *también la forma en que esas diferentes actividades interactúan entre sí.*

Por lo tanto, para comprender completamente el organigrama mostrado a continuación, *debe verlo en un sentido, sugerido inicialmente de izquierda a derecha*:

el proceso de captura de clientes no puede comenzar hasta que tenga un producto completamente desarrollado para vender. De la misma manera, el proceso de cumplimiento de pedidos no puede comenzar hasta que los clientes hayan sido adquiridos y haya pedidos de productos para completar.

Esta estructura es *ideal para mejorar la velocidad y la eficiencia, y se adapta mejor a los entornos empresariales que cambian rápidamente*, ya que es fácilmente adaptable. **Desventajas:** las potenciales barreras entre los diferentes grupos de procesos pueden conducir a problemas de comunicación y entrega de trabajo.



Fuente: Portal Hubspot (2019)

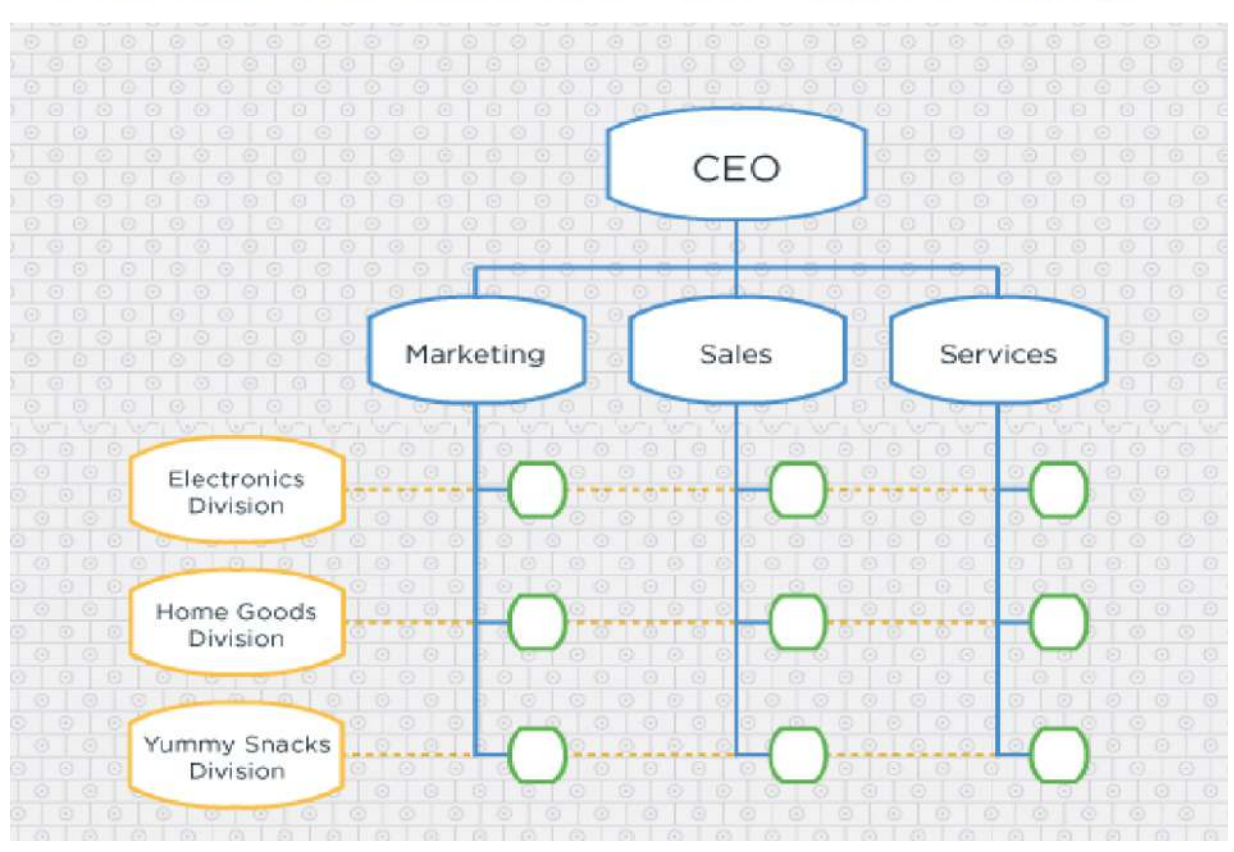
13. Estructura organizacional matricial

A diferencia de las otras estructuras que hemos visto hasta ahora, una estructura organizacional *matricial no sigue el modelo jerárquico tradicional. En cambio, todos los empleados* (representados por las casillas verdes) *tienen relaciones de información duales*. Normalmente, hay una línea de *informe funcional* (que se muestra en azul), así como una línea de *informe basada en el producto* (que se muestra en amarillo).

Cuando se mira un organigrama de estructura matricial, las líneas sólidas representan *relaciones sólidas de informe directo*, mientras que las punteadas las líneas indican que la *relación es secundaria o no tan fuerte.* Entonces, en nuestro ejemplo a continuación, está claro que los *informes funcionales tienen prioridad* sobre los reportes basados en productos. El principal atractivo de la estructura matricial es *que proporciona flexibilidad y una toma de decisiones más equilibrada* (ya que hay dos cadenas de mando en lugar de una sola).

Desventajas: la complejidad, que puede confundir a los propios empleados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL

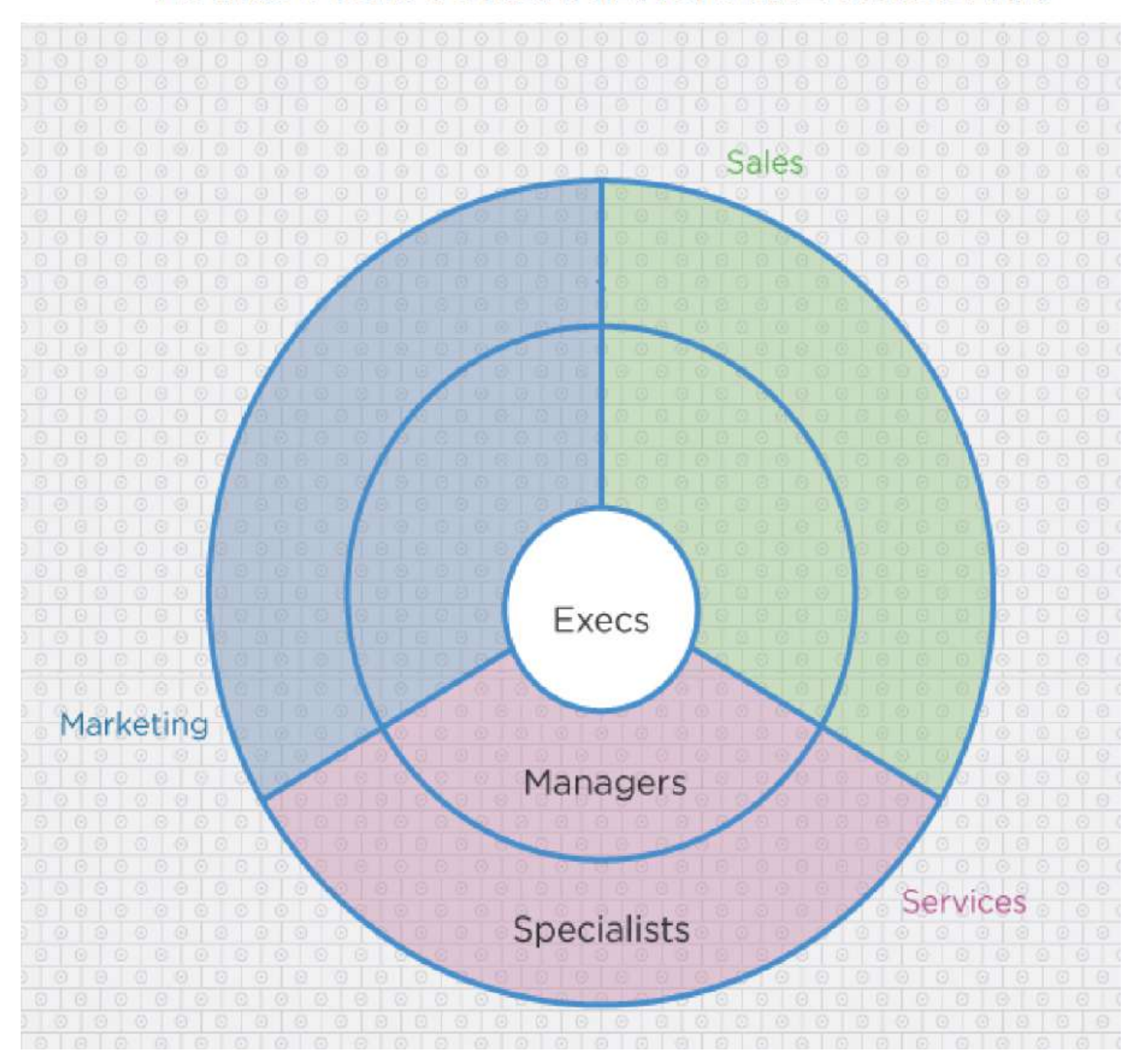


Fuente: Portal Hubspot (2019)

14. Estructura Organizacional Circular.

Si bien puede parecer drásticamente diferente de las otras estructuras organizacionales mencionada antriormente, la estructura organizacional circular aún *se basa en la jerarquía, con empleados de nivel superior que ocupan los anillos internos del círculo y empleados de nivel inferior que ocupan los anillos externos.* Dicho esto, los líderes o ejecutivos de una organización circular no son vistos como líderes

de la organización, que envíen por lo tanto, directivas a la cadena de mando. En su lugar, están en el centro de la organización, extendiendo su visión hacia el exterior.



Fuente: Portal Hubspot (2019)

Desde una perspectiva ideológica, una estructura circular está destinada a *promover la comunicación y el libre flujo de información entre las diferentes partes de la organización*. Mientras que una estructura tradicional muestra diferentes departamentos o divisiones que ocupan ramas individuales semiautónomas, **la** *estructura organizacional circular representa a todas las divisiones como parte del mismo todo.* Desde una perspectiva práctica, sin embargo, la estructura circular puede ser confusa, Especialmente para nuevos empleados. A diferencia de una estructura

más tradicional, de arriba hacia abajo, con una estructura circular puede ser difícil para los empleados averiguar a quién reportan y cómo deben encajar en la organización.



A quien corresponda:

Por medio de la presente se hace constar que de acuerdo con los registros de esta Secretaría Académica, la obra titulada:

"Teoría de la innovación organizacional. Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor"

ISBN 978-607-538-4665

Autor: Juan Mejia Trejo

Se publicó en el año 2019, por contar con los elementos teóricos, metodológicos, técnicos y de redacción de acuerdo con los resultados de la evaluación por pares académicos a doble ciego a la que fue sometida la obra, esto de conformidad en con lo establecido en el Reglamento para la Producción Editorial de este Centro Universitario, en su Título Tercero, De la evaluación de las Obras, Articulo 9, incisos a y b.

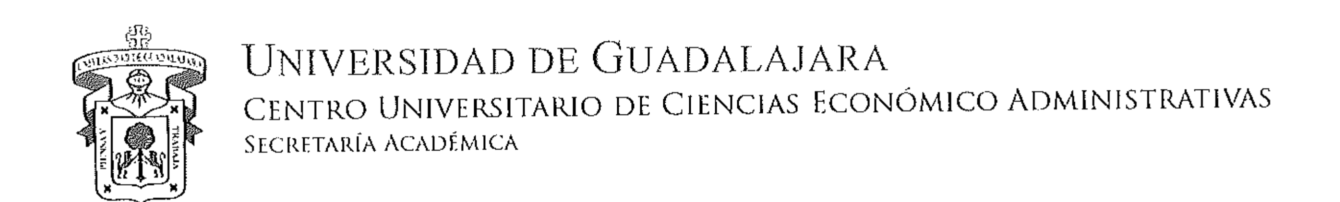
Se extiende la presente para los fines que al interesado convenga.

Atentamente
"Piensa y Trabaja"
Zapopan, Jal., 10 de diciembre de 2019

Dr. José María Nava Preciado
Secretario Académico

SECRETARÍA ACADÉMICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Periférico Norte 799, Edificio de Rectoría, Planta Alta, Núcleo Universitario Los Belenes C.P. 45100
Zapopan, Jalisco, México Tel. (0133) 3770-3315 y 3770-3300 Ext. 25022, 25024
www.cucea.udg.mx



A quien corresponda:

Por medio de la presente, el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas a través de su Secretaría Académica agradece a:

ARIEL VAZQUEZ ELORZA

Por su participación como evaluador y dictaminador del trabajo de investigación propuesto para su publicación titulado "**TEORÍA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor**", en conformidad con lo establecido en el Reglamento para la Producción Editorial de este Centro Universitario, en su Título Tercero, Articulo 9.

Se extiende la presente para los fines que al interesado convenga.

Atentamente

"Piensa y Trabaja"

Zapopan, Jal., 10 de diciembre de 2019

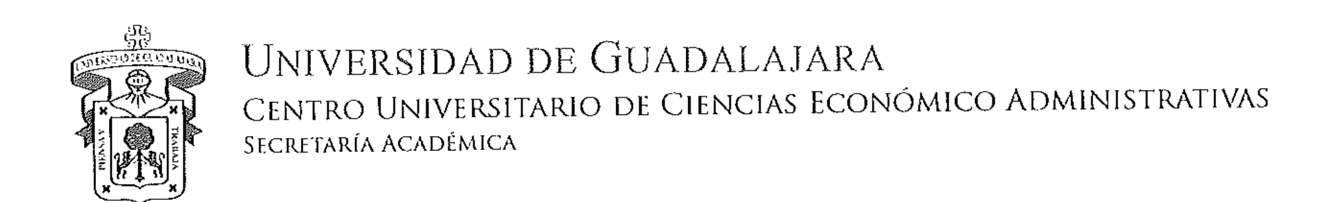
Dr. José María Nava Preciado

Secretario Académico

SECRETARÍA ACADÉMICA CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Periférico Norte 799, Edificio de Rectoría, Planta Alta, Núcleo Universitario Los Belenes C.P. 45100
Zapopan, Jalisco, México Tel. (0133) 3770-3315 y 3770-3300 Ext. 25022, 25024

www.cucea.udg.mx



A quien corresponda:

Por medio de la presente, el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas a través de su Secretaría Académica agradece a:

ÁLVARO PEDROZA ZAPATA

Por su participación como evaluador y dictaminador del trabajo de investigación propuesto para su publicación titulado "**TEORÍA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor**", en conformidad con lo establecido en el Reglamento para la Producción Editorial de este Centro Universitario, en su Título Tercero, Articulo 9.

Se extiende la presente para los fines que al interesado convenga.

Atentamente

"Piensa y Trabaja"

Zapopan, Jal., 10 de diciembre de 2019

Dr. José María Nava Preciado

Secretario Académico

SECRETARÍA ACADÉMICA
CENTRO UNIVERSITARIO
DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Periférico Norte 799, Edificio de Rectoría, Planta Alta, Núcleo Universitario Los Belenes C.P. 45100
Zapopan, Jalisco, México Tel. (0133) 3770-3315 y 3770-3300 Ext. 25022, 25024

www.cucea.udg.mx